



**Haaga-Helia**  
ammattikorkeakoulu Oy

# Henkilöstötutkimuksen hyödyntäminen organisaation kehittämisessä

Kaisa Hakala

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä(t)</b> Kaisa Hakala	
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Henkilöstötutkimuksen hyödyntäminen organisaation kehittämisessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 92 + 10
<p>Kehittämistehtävä toteutettiin pääkaupunkiseudulla toimivassa koulutusorganisaatiossa Amiedussa, jota ylläpitää Ami-säätiö. Työ aloitettiin keväällä 2015 ja saatiin päätökseen kesällä 2016.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena on rakentaa ja toteuttaa organisaatiolle uusi henkilöstötutkimus, sekä selvittää, millaisella toimintatavalla henkilöstötutkimuksella kerättyä tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin organisaation kehittämisessä.</p> <p>Kehittämistehtävän lähestymistapa on deduktiivinen. Ensin rakennettiin kirjallisuuteen perustuen viitekehys, jota sovellettiin käytäntöön. Työ toteutettiin konstruktiiivisella tutkimusotteella ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta.</p> <p>Henkilöstötutkimus ja sen pohjana käytetty malli on rakennettu kehittämistehtävän teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Viitekehyksessä selvitettiin henkilöstötutkimuksen toteuttamisen lähtökohtia, sekä tutustuttiin työhyvinvoinnin eri näkökulmiin ja organisaation menestymiselle keskeisiin työelämän ilmiöihin, jotka vaikuttavat henkilöstön onnistumisen edellytyksiin työssä ja näin yrityksen kykyyn menestyä. Viitekehyksen pohjalta, henkilöstötutkimuksen lähtökohtana on selvittää, millaiset onnistumisen edellytykset organisaation henkilöstö kokee omaavansa. Onnistumisen edellytyksiä tarkasteltiin työhyvinvoinnin viidestä eri näkökulmasta; minä itse, työ, työyhteisö, johtaminen sekä organisaatio, sekä kuuden osa-alueen kautta; uudistava oppiminen, innostus, sisäinen motivaatio, avoin vuorovaikutus, resilienssi sekä aito tuottavuus ja vaikuttavuus.</p> <p>Henkilöstön onnistumisen edellytysten kehittymistä mitattiin seurantatutkimuksella, jonka tavoitteena oli toimia välimittarina ja tulosten kautta lisätä informaatiota henkilöstön onnistumisen edellytyksistä, sekä tukea oikeiden kehittämistoimenpiteiden tekemisessä.</p> <p>Kehittämistehtävän toista tavoitetta, henkilöstötutkimuksen tarjoaman tiedon parempaa hyödyntämistä, lähdettiin konkreettisesti testaamaan yhdessä organisaation toimintayksikössä. Yksikössä pilotoitiin uutta toimintatapaa, jonka tavoitteena oli muuntaa tutkimustulokset konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi. Kehittämistoimenpiteiden toteutumista ja pilotin onnistumista mitattiin omalla seurantatutkimuksella.</p> <p>Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksen uudistamisen ja toteuttamisen, sekä pilotoinnin tulosten pohjalta esitettiin organisaation johdolle kehittämis ehdotuksia, kuinka henkilöstötutkimus tulisi toteuttaa, sekä kuinka sen tuloksia voisi entistä paremmin hyödyntää organisaation kehittämisen tukena. Organisaatiossa käytetään uudistettua henkilöstötutkimusta sekä seurantatutkimusta. Pilotissa testattua toimintatapaa hyödynnetään organisaatiossa laajemmin.</p>	
<b>Asiasanat</b> henkilöstötutkimus, kehittäminen, työhyvinvointi	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehittämistehtävän tavoite .....	1
1.2	Tehtävänasettelu ja työn rajausta .....	2
2	Henkilöstötutkimuksen toteuttamisen lähtökohdat .....	3
2.1	Henkilöstötutkimuksen toteuttamisen haasteet.....	4
2.2	Mittauskohteiden valinta.....	7
3	Työhyvinvointi .....	10
3.1	Työhyvinvointi muuttuvassa ympäristössä .....	11
3.2	Ihmisten moninaisuuden tukeminen .....	14
3.3	Työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet .....	16
3.4	Työhyvinvointi kohde organisaatiossa .....	20
4	Onnistumisen edellytykset työelämässä .....	22
4.1	Uudistava oppiminen.....	24
4.2	Innostus ja työn imu .....	28
4.3	Sisäinen motivaatio .....	31
4.4	Avoin vuorovaikutus .....	35
4.5	Resilienssi muutoksessa.....	39
4.6	Aito tuottavuus ja vaikuttavuus.....	42
5	Teorian yhteenveto ja käyttö kehittämistehtävässä .....	46
6	Henkilöstötutkimus on AmiFiilis .....	48
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	48
6.2	Tutkimuspatteriston määrittely .....	49
6.3	Tutkimuksen testaus .....	50
6.4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	52
6.5	AmiFiilis -tutkimuksen tulosten analysointi .....	53
6.5.1	Taustatiedot .....	54
6.5.2	Kokonaistulokset.....	56
6.5.3	Avoimet vastaukset.....	63
6.5.4	Tulosten vertailu taustatietojen perusteella .....	65
6.5.5	Johtopäätökset AmiFiilis -tutkimuksesta.....	69
6.5.6	Kehitysehdotukset AmiFiilis -tutkimukseen.....	70
6.6	Tutkimusta seurasi seurantatutkimus, AmiGallup.....	71
6.6.1	AmiGallupin tulokset .....	71
6.6.2	Johtopäätökset AmiGallupista .....	73
6.6.3	AmiGallupin kehitysehdotukset .....	73
6.7	Kvantitatiivisten tutkimusten pätevyys ja luotettavuus .....	74
7	Työyhteisön kehittäminen tulosten avulla, case ICT .....	76

7.1	Kehittämissuunnitelma .....	77
7.2	Seurantakysely .....	79
7.3	Kehittämissuunnitelman täsmennys .....	80
7.4	Pilotin onnistumisen arviointi .....	81
8	Pohdinta .....	82
8.1	Kehittämistehtävän onnistuminen .....	82
8.2	Kehittämistehtävän pätevyys, luotettavuus sekä eettiset näkökulmat .....	84
8.3	Kehittämistehtävän hyödynnettävyys .....	85
8.4	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	86
8.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	88
	Lähteet .....	90
	Liitteet .....	93
	Liite 1. AmiFiilis kyselylomake .....	93
	Liite 2. AmiGallup Kyselylomake .....	97
	Liite 3. Kehittämissuunnitelman pohja .....	98
	Liite 4. ICT-yksikön seurantakysely .....	101

# 1 Johdanto

Kehittämistehtävä toteutettiin toimeksiantona Ami-säätiölle, joka ylläpitää ammatillista aikuiskoulutuskeskuskusta Amiedua ja Taitotalon kongressikeskusta. Amiedussa työskentelee noin 330 henkilöä vakituudessa työsuhteessa. Organisaation vuosittainen liikevaihto on noin 33 miljoonaa euroa. Ami-säätiön ovat perustaneet Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen.

Ami-säätiö on selvittänyt henkilöstön kokemuksia vuosittain toteutettavan henkilöstötutkimuksen avulla. Tutkimus on toteutettu lähes samankaltaisena vuodesta 2006 alkaen. Edellisen kerran tutkimus toteutettiin 2014 toukokuussa ja kyselyn vastausprosentti oli noin 84 %. Kuluneina vuosina tutkimuksen rakenteeseen on tehty vain pieniä muutoksia, jotta tulosten vertailtavuus aikaisemmin kerättyihin tuloksiin säilyisi. Tutkimuksen ei kuitenkaan enää koettu tuovan riittävällä tasolla tietoa organisaation henkilöstöstä, eikä se enää sopinut nykyiseen organisaatorakenteeseen. Näistä syistä tutkimus haluttiin uudistaa. Pelkän kysymysten määrittämisen lisäksi uudistuksessa oli mahdollisuus määritellä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite uudelleen. Työ tuli toimeksiantona henkilöstöpäälliköltä, joka toimi työn ohjaajana. Organisaation kehitysjohtaja tuki työn suunnan valinnassa.

## 1.1 Kehittämistehtävän tavoite

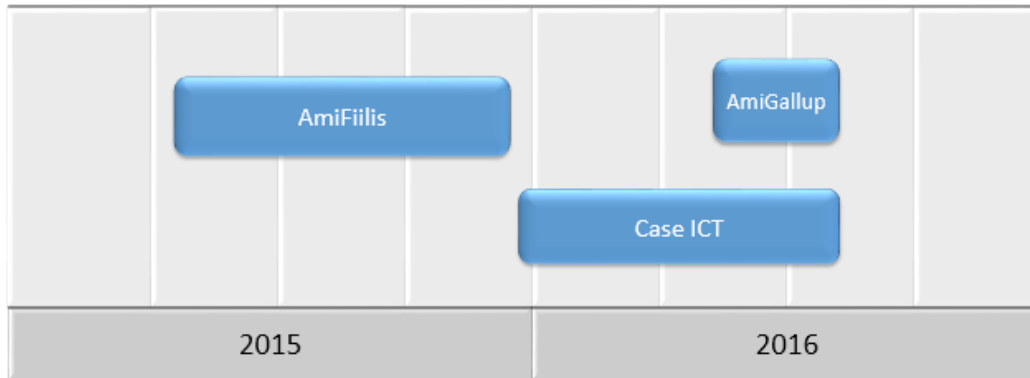
Kehittämistehtävälle muodostui kaksi tavoitetta, jotka ovat:

1. Rakentaa ja toteuttaa organisaatiolle uusi henkilöstötutkimus
2. Selvittää millaisella toimintatavalla henkilöstötutkimuksella kerättyä tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin organisaation kehittämisessä

Työssä määritellään mitä uudella tutkimuksella mitataan, sekä mitkä ovat konkreettiset kysymykset, joilla tietoa kerätään. Myös tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi kuuluvat toimeksiantoon. Tutkimuksen tulosten hyödyntämistä organisaation kehittämisessä lisättiin käyttämällä tulosten käsittelyssä kehittämissuunnitelma mallia, joka pilotoitiin ja arvioitiin yhdessä organisaation toimintayksikössä. Tutkimuksen ja pilotoinnin onnistumisesta kerättiin palautetta Gallup kyselyllä, sekä avainhenkilöiden haastatteluilla.

Työn painopiste on mittarin, eli kyselytutkimuksen rakentamisessa ja toteuttamisessa. Työn toinen osa seurasi ensisijaista painopistettä. Toimeksianto tuli keväällä 2015 ja työ toteutettiin pääosin vuoden 2015 aikana. Teoriatausta ja tutkimuspatteristo rakennettiin 2015 syksyyn mennessä ja tutkimus toteutettiin lokakuussa 2015. Tulosten käsittely ja toimintamallin pilotointi tehtiin 2015-2016 vuodenvaihteessa. Gallup kysely ja avainhenkilöiden haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2016. Kesällä 2016 työ saatiin päätök-

seen, kun johtopäätökset sekä kehitysehdotukset esiteltiin toimeksiantajalle ja kehittämistehtävän raportti viimeisteltiin. Kuvio 1 havainnollistaa kehittämistehtävän etenemistä.



Kuvio 1, Kehittämistehtävän eteneminen.

Raportin rakenne mukailee työn kronologista etenemistä. Ensin esitellään teoreettinen viitekehys, tämän jälkeen kuvataan tutkimusten toteutus sekä tulokset. Tutkimus osiota seuraa pilotin kuvaus ja lopuksi työn pohdinta, kehitysehdotukset sekä onnistumisen arviointi.

## 1.2 Tehtävänasettelu ja työn rajaus

Kehittämistehtävän lähtökohdat nousevat työelämän tutkimuksesta. Tavoitteena on kehittää käytännönläheisesti organisaatiossa työelämän käytäntöjä, sekä muuttaa ja mahdollisesti jopa luoda uusia toimintatapoja ja käytäntöjä, pääosin kyseenalaistamalla vanhoja toimintatapoja. (Vilkka 2015, 18.) Soveltavan tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on tilanne, jossa tavoitteena on löytää ratkaisu johonkin yksittäiseen ongelmaan. Tutkimukseen ryhtytäänkin usein koska nykyinen tieto ei tarjoa ratkaisumalleja ongelman tai kysymyksen ratkaisemiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 18–19.) Näin tässäkin tutkimuksessa on edetty. Organisaatiossa nousi tarve uudistaa henkilöstötutkimus, kun vanhentunut tutkimus ei enää vastannut tiedon tarpeeseen.

Henkilöstötutkimuksen uudistamisen lähtökohtana selvitetään henkilöstön kokemuksia työtyytyväisyyden ja viihtyvyyden lisäksi sellaisista asioista, jotka suoraan vaikuttavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja menestymiseen. Menestymisen mittareita haettiin kirjallisuudesta ja organisaation visiosta, arvoista ja strategisista painopisteistä. Kirjallisuuden kautta haettiin näkökulmia myös henkilöstötutkimuksen toteutukseen. Tutkimuksesta haluttiin tehdä yleisesti sovellettava, mutta myös sellainen joka vastaa kyseisen organisaation henkilöstöstrategista linjaa. Näin lähti rakentumaan AmiFiilis -tutkimus ja uusi tapa käsitellä tuloksia, sekä kehittää organisaatiota tutkimuksen tulosten avulla.

## 2 Henkilöstötutkimuksen toteuttamisen lähtökohdat

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yleensä mielihyvän tai mielipahan kokemista työssä. Oletus on, että jos työssä kokee runsaasti mielihyvää, voidaan myös työtyytyväisyyden olettaa olevan korkealla. (Manka 2011, 142–143.) Erilaisten henkilöstötutkimusten käyttö työntekijöiden kokemusten ja tuntemusten kartoittamisessa yleistyi, kun ymmärrettiin entistä selkeämmin, että työyhteisön jäsenten kokemuksilla on merkittävä yhteys työn tuloksellisuuteen (Pohjanheimo 2015, 167). Henkilöstön tyytyväisyydellä suhteessa esimiestyöhön on vahva korrelaatio tuottavuuteen. Henkilöstötyytyväisyys korreloi tutkimusten mukaan myös asiakastyytyväisyyden kanssa ja vaikuttaa näin palvelun laatuun. Johtamisen ja osaamisen kehittäminen korreloivat myös henkilöstön tyytyväisyyden kanssa. Näistä tutkituista korrelaatiosta voi vetää johtopäätöksen, että parantamalla esimiestyötä ja kehittämällä tätä kautta henkilöstöä, parannetaan niin työn tuottavuutta kuin myös palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Henkilöstön tyytyväisyydellä onkin suuri merkitys organisaation menestymiseen. Tästä syystä tyytyväisyyden mittaaminen ja sen kehittämisen seuraaminen ovat perusteltuja toimia. (Kehusmaa 2011, 83.)

Henkilöstötutkimusten toteuttaminen on hyvin yleistä työyhteisöissä. Tutkimuksia toteutetaan koko henkilöstölle vuosittain tai jopa useammin. (Järvinen 2000, 96–98.) Lähes kaikki suuret ja keskisuuret yritykset mittaavat yleensä sähköisillä monivalintakyselyillä henkilöstön tyytyväisyyttä organisaation sisäisiin asioihin kuten esimerkiksi johtamiseen, tiedonkuluun, työnjakoon, palkitsemiseen sekä lähtöaikeisiin. Tapoja ja tavoitteita henkilöstötutkimuksen toteuttamiselle voi olla hyvinkin erilaisia. Osassa kyselyistä tulokset on ryhmitelty erilaisiksi kokonaisuuksiksi, jotka antavat viitteitä kehittämiskohteista, osassa tarkastellaan yksittäisten kysymysten tuloksia. Nykyään tyypillisesti tutkimukset toteutetaan nettipohjaisella kyselyllä ja kysymyksiä on noin 60–200. Oleellista tyytyväisyysmittausten onnistumisessa on vastausaktiivisuus. Vastausprosentin tavoitetaso tulisi olla yli 70 prosenttia. Jos vastausaktiivisuus jää alle 40 prosenttiin, tuloksista ei ole mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Kauhanen, 2015, 63.)

Koska työyhteisöjen kehittämiseen on tarjolla runsaasti erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, ongelmaksi saattaakin muodostua se, että erilaisia menetelmiä ei tunneta, eikä niitä osata soveltaa oikein erilaisissa tilanteissa. Kehittämismenetelmillä onkin omat mahdollisuutensa, mutta myös rajoituksensa, jotka tulisi tunnistaa menetelmää valitessa. (Järvinen 2000, 96.) Tutkimusten toteuttaminen vaatii myös runsaasti työtä. Jotta tehdyille työille saataisiin todellista vastinetta, tulisi tutkimuksen merkitys ja tarkoitus olla hyvin kaikkien osallisten tiedossa, eikä tutkimusta tule toteuttaa kevyin perustein. Lähdettyäessä toteuttamaan tutkimusta tulisi tehdä selväksi käytetäänkö sitä ”kuumemittarina vai lääkkeenä”.

Eli halutaanko vain mitata organisaation tilaa ja tarjota ylimmälle johdolle tietoa työyhteisön toimivuudesta, jolloin tavoitteena ei ole ensisijaisesti käynnistää kehittämishankkeita tulosten perusteella. Vai onko tutkimus lääke, jolla systemaattisesti haetaan kehittämis-kohteita työyhteisöstä ja tulosten perusteella halutaan tehdä muutoksia. Molemmissa tapauksissa tavoite tulisi olla kaikkien osapuolten tiedossa. Jos mittaus toimii vain kuume-mittarina, ei henkilökunnan odotuksia saisi herättää siitä, että tulosten pohjalta asioita kehitetään, vaikka kriittisiin tilanteisiin puututtaisiinkin. Taas jos mittaus toimii lääkkeenä, tulee tulosten analysoinnille ja asioiden työstämiseksi kehittämishankkeiksi varata riittävästi resursseja, jotta ne todellisuudessa realisoituvat organisaatiossa. (Järvinen 2000, 96–101.) Tulisikin varmistaa jo ennen mittautusta, että organisaation johdolla, esimiehillä sekä myös työntekijöillä on rohkeutta ja resursseja kohdata mittauksen esille nostamat ongelmat ja taitoa ratkaista ne (Liukkonen 2008, 259).

## **2.1 Henkilöstötutkimuksen toteuttamisen haasteet**

Moni on vastannut erilaisiin henkilöstötutkimuksiin ja ajan kanssa turhautunut, kun muutoksia ei tapahdu (Pohjanheimo 2015, 167). Tästä syystä ennen henkilöstöön kohdistuvan tutkimuksen toteuttamista tulee kriittisesti pohtia kannattaako organisaatioissa tehdä mittautusta, jos tavoitteena ei ole puuttua ja kehittää epäkohtia. Ilmapiiirikyselyiden ja kehittämishankkeiden tekemistä koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että pelkän kyselyn toteuttaminen ilman kehittämishanketta oli kielteisesti yhteydessä kokemuksiin esimiehestä, omista vaikutusmahdollisuuksista ja työyhteisösuhteista. Esimiestyö ja työhyvinvointi koettiin parhaaksi organisaatioissa, joissa oli toteutettu kyselyn lisäksi kehittämishanke. (Manka 2011, 82.)

Tutkimusta toteuttaessa tulee myös tiedostaa, että kyselylomakkeilla toteutetut tutkimukset soveltuvat sellaisiin organisaatioihin joissa asiat ovat pääosin kunnossa. Jos työyhteisössä on vakavia ristiriitoja tai ongelmia, kysely toimii kuin suolana haavoille, eli se nostaa esille sisäiset jännitteet. On siis turha kaivella työyhteisön ongelmia esille, jos ensisijaisena tarkoituksena ei ole lähteä korjaamaan niitä. Tutkimuksia ei saisi myöskään toteuttaa liian tiheästi, varsinkaan jos henkilöstö ei koe niillä olevan kytkentää työhön. Kaikki sellainen joka vie turhaan henkilöstön työaikaa, alkaa ennen pitkään turhauttaa. Näin ollen, jos tutkimusta lähdetään toteuttamaan pääosin hallinnollisesta mielenkiinnosta tai tiedontarpeesta, on suuri vaara, että tutkimus tuottaa organisaatiolle enemmän haittaa kuin hyötyä. Siksi tutkimuksella tulisikin aina olla jokin havaittava yhteys vastaajien työhön ja työyhteisön kehittämiseen. (Järvinen 2000, 101–102.)



Kehusmaa (2011, 45-48) arvelee, että työhyvinvoinnissa pyritään ongelmat ratkaisemaan hyvin menetelmäkeskeisesti, koska työsuojelussa on näin totuttu toimimaan. Ensisijaisesti pyritään tekemään analyysi, jonka jälkeen tunnistetaan ongelma ja sitten haetaan ratkaisu. Tällainen toimintamalli ei kuitenkaan istu henkiseen hyvinvointiin, koska siihen vaikuttaa hyvinkin monimutkaiset syy- seuraussuhteet ja ihmisten erilaisuus. Tästä johtuen, vaikka mittauksia osattaisiin toteuttaa, ei tutkimusten tuloksia osata useinkaan käyttää tarkoituksenmukaisella tavalla organisaation kehittämisessä. Organisaatioilta näyttäisikin puuttuvan osaaminen hyödyntää niin ilmapiiritutkimuksia, esimiesarviointeja kuin myös kehityskeskustelujen tuloksia. Tutkimuksia tehdään ja keskusteluja käydään, mutta valitettavan harvoin ne johtavat todellisiin parannuksiin. Jotta menetelmien hallinnan lisäksi onnistuttaisiin hyödyntää tehtyjen tutkimusten tuloksia, ei niitä saisi tehdä tavan vuoksi. Tutkimukset tulisi aina räätälöidä kyseisen organisaation tarpeiden, strategian ja tilanteen mukaiseksi.

Tutkimuksia tehdessä on hyvin keskeistä ottaa tutkimuksen tulokset tosissaan, olivat tulokset millaiset tahansa. Jos tutkimuksen tuloksia tai luotettavuutta on syytä epäillä, ei tutkimusta kannata toteuttaa laisinkaan. Tutkimusten arvo tulisi olla siinä, että se tuo esille näkemyksiä ja kokemuksia karkealla ja suurpiirteisellä tasolla. Tulosten pohjalta tulisi jatkaa keskustelua siitä mihin asioihin olemme tyytyväisiä ja missä on kehitettävää. Tutkimus toimiikin parhaiten keskustelun avaajana ja kehittämistyön mahdollistajana. (Pohjanheimo 2015, 167–168.) Kun tutkimuksen selkeä yhteys työhön ja työyhteisön kehittämiseen on luotu, voi organisaation johto vaikuttaa suuresti siihen miten erilaisten tutkimusten tuloksia kyetään hyödyntämään organisaation toiminnan kehittämisessä. Yksi keino on hyvin selkeä ja suora vaatimus työyhteisön esimiehille, mutta myös koko työyhteisölle siitä, että heiltä vaaditaan aktiivisia toimenpiteitä epäkohtien korjaamiseksi. Vaatimusta on hyvä vahvistaa tehokkaan seurannan toteuttamisella ja vaatimuksena raportoida suoraan ylimmälle johdolle. Kehittämistoimenpiteiden tulokset tulee myös avoimesti julkaista koko henkilöstölle. Ilman vahvaa vaatimusta ja konkreettista seurantaa, ponnistelut jäävät helposti puheen tasolle eivätkä johda käytäntöön. Henkilöstö turhautuu nopeasti ja asenne mittauksia kohtaan muuttuu negatiiviseksi, jos koetaan että mittaukset eivät johda konkreettisiin muutoksiin organisaation toiminnassa. (Järvinen 2000, 120-121.)

Organisaatioissa on joskus tarve saada vertailutietoa suhteessa oman organisaation tuloksiin, jotta osattaisiin paremmin arvioida millaista tasoa oman organisaation tulokset edustavat suhteessa muihin saman alan toimijoihin. Usein on myös halua vertailla organisaation sisällä eri yksiköiden tuloksia keskenään. Kuitenkin rinnastuksia tehdessä on osattava ottaa huomioon riskit, jotka vertailuun sisältyy. Vertailu ei koskaan voi olla täysin objektiivista, koska yksiköt tai organisaatiot poikkeavat aina toisistaan. Erityispiirteet tulisivat

kyetä ottamaan vertailussa huomioon. Henkilöstöä ei myöskään lohduta tieto siitä, että heille kerrotaan työpaikan tai yksikön sijoittuvan vertailussa korkeammalle kuin toinen organisaatio tai yksikkö. Työyhteisö haluaa päästä eroon toimintaa haittaavista ongelmista, vaikka keskiarvot osoittaisivat mitä. Tuloksien vertailussa saattaa olla jopa tilannetta huonontava vaikutus, jos tulokset kertovat, että yksikön asiat ovat huonommin suhteessa muihin kuin työntekijät ovat itse kokeneet. (Järvinen 2000, 106–108.)

Henkilöstötutkimus on yksi tapa mitata myös esimiesten suoritusta. Usein kuitenkin taktisen tason esimiestä palkitaan ja arvostetaan vaikka hän epäonnistuisi henkilöstöjohtajana, jos hän muuten tekee hyvää tulosta ja suorittaa sovitut henkilöstöjohtamisen tehtävät. Tämä johtaa siihen, että esimiehet priorisoivat ajankäyttönsä tulosmittareiden ja omien mieltymystensä mukaisesti. Loppukädessä yritys- ja johtamiskulttuuri määrittävätkin sen kuinka korkealle prioriteettilistalla ihmiset huomioiva henkilöstöjohtaminen nousee. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 75.) Henkilöstötutkimuksen tulokset saatuaan ei ole myöskään harvinaista, että esimies käy lävitse vastanneiden profiileita ja vertaa niitä alaisiinsa. Näin esimies tunnistaa huonoa palautetta antaneet työntekijät ja luottamuspuola syvenee. Tämän ei pitäisi olla kyselyn tavoite vaan päinvastoin. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 96-97.)

Henkilöstötutkimuksesta johdetut toimenpidesuunnitelmat saattavat olla hyvinkin työllistäviä. On yleistä, että toimenpiteitä suunnitellaan kaikille mitattaville tasoille, esim. organisaatio, yksikkö ja tiimi. Kehitystoimenpiteitä suunniteltaessa on inhimillistä esimieheltä jättää vähälle huomiolle johtamisesta saatu palaute, varsinkin sen ollessa huonoa. Tästä voi alkaa negatiivinen kierre. Kun työntekijät näkevät, että palautteeseen ei reagoida, motivaatio ja työteho laskevat. Kehitystoimenpiteiden toteutumista tulisikin aina seurata ja aktiivisesti raportoida. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 95–96.) Usein on liikaa oletettu, että perusesimies osaa käsitellä moninaisia työkaluja ja työhyvinvoinnin menetelmiä ilman ohjausta. Ylimmässä johdossa usein myös kuvitellaan, että esimiehet osaavat käsitellä vaikeita asioita. Tämä on kuitenkin harha, johon johdon on helppo tuudittautua. Erilaiset ilmapiiritulokset, kehityskeskustelut ja muut vastaavat menetelmät ovat asioita joihin esimiehiltä saattaa uupua kiinnostus sekä kyvykyys. (Kehusmaa 2011, 48.)

Suuremmassa organisaatiossa ylin johto on henkilöstön päivittäisestä työstä hyvin etäällä. Johtajat keskittyvät organisaation pitkäjänteiseen johtamiseen ja suurien tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin ei ole aikaa paneutua yksittäisten työntekijöiden tai tiimien toimintaan. Henkilöstöllä on usein hämärä kuva ylimmän johdon ja siihen liittyvän hallinnon tehtävästä ja merkityksestä. Näkyvyyden puute ja heikko ymmärrys johdon tehtävistä johtaa usein huonoihin arvioihin erilaisissa ilmapiiritutkimuksissa. Tämä tosiasia ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johdon tulisi tyytyä siihen, että tulokset ovat heikot, vaan muistaa aika ajoin jal-

kautua ja kiertää työyhteisöissä. Johdon tulisi myös muistuttaa henkilöstölle mikä heidän tehtävänsä ja roolinsa on. Arjessa kertoa omasta työstään, tuoden selkeästi esille mitä oma työ pitää sisällä, näin myös työntekijöiden ymmärrys kasvaa. Harva ihminen esimerkiksi toivoo lentokoneessa näkevänsä kapteenin rupattelevan matkustamossa, vaan päinvastoin toivomme kapteenin pysyvän komentosillalla hoitamassa tärkeää ohjaustehtäväänsä. Kun johtajan tehtävä on henkilöstölle selkeä, ei fyysistä poissaoloa tai etäisyyttä koeta negatiivisena, vaan ennemminkin positiivisena asiana. (Järvinen 2008, 59–61).

Kaikessa kehittämisessä mittaaminen ja mittauksen aikajänne ovat keskeisiä, koska jokaisella ihmisellä on luontainen halu saada asioita aikaan. Mittaaminen auttaa konkretisoimaan saavutettuja asioita. Mittaussyklillä onkin keskeinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen, koska mittaussykli johtaa määrättyyn nopeuteen toiminnassa. Tärkeää on kuitenkin huomioida myös se, että liian tiheällä mittaussyklillä voidaan viedä toimintaa väärään suuntaan. Tästä syystä sykliä tulisi vaihdella sen mukaan, miten kehitys sujuu. Onkin tärkeää muistaa hyödyntää mittareita kokonaisuutena. Esimerkiksi pelkät taloudelliset mittarit voivat osoittaa, että organisaatiossa menee taloudellisesti hyvin, mutta jos samaan aikaan henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys laskee, viestii tämä siitä, että vaikeat ajat voivat olla hyvinkin lähellä. Alahuhta keskittyi viiteen mittariin: henkilöstötyytyväisyyteen, asiakastyytyväisyyteen, markkinoita nopeampaan kasvuun, avainlukujen osalta kilpailijoita parempaan kasvuun sekä kestävän kehityksen vahvaan etenemiseen. Huomio oli strategisissa tavoitteissa, kuten kestävän kehityksen lisäämisessä, mutta myös ulkoisissa ja sisäisissä mittareissa. Jos jokin mittari heikkeni, alettiin välittömiin toimenpiteisiin ja mittaussykliä lyhennettiin. Alahuhta korostaakin, että yleispäteviä mittauskohteita jokaisessa organisaatiossa ovat asiakastyytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys, jotka indikoivat tulevaisuuden kasvusta. Tärkeämpänä hän myös pitää kehityksen suuntaa suhteessa absoluuttiseen tulokseen. (Alahuhta 2015, 178–179.)

## **2.2 Mittauskohteiden valinta**

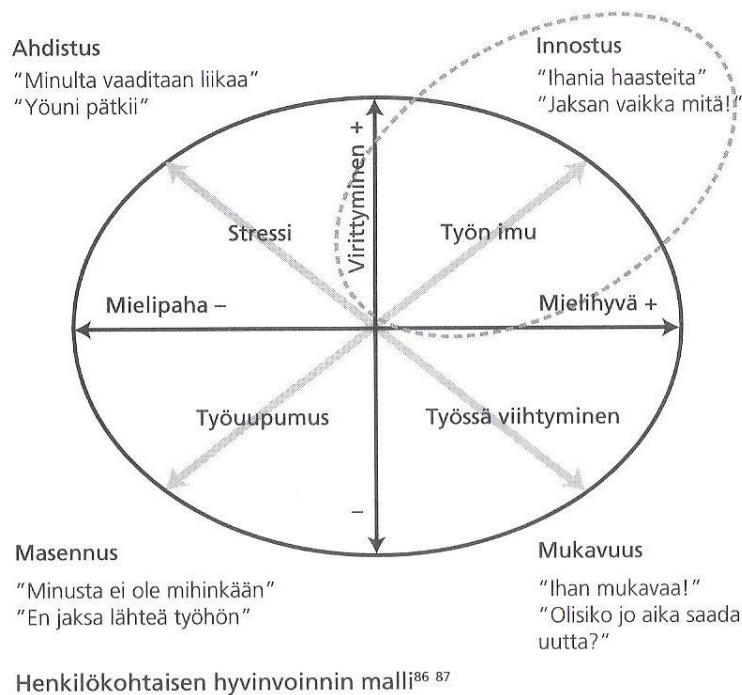
Kaikkeen organisaation mittaamiseen voidaan yleistää sanontaa ”sitä saa, mitä mittaa” ja toisaalta ”jos mitään ei mittaa, ei mitään voi saadakaan”. Näillä sanonnoilla pyritään tuomaan esiin se, että jos organisaation toiminnassa halutaan jotakin saavuttaa, oli se sitten työ- tai asiakastyytyväisyyttä mittaaminen konkretisoi tavoitteet ja osoittaa kehityksen suunnan. Keskeistä on kuitenkin myös, että mitataan oikeita ja organisaation menestymiselle keskeisiä strategisia asioita ja että tavoitteiden saavuttamisesta myös palkitaan. (Rope & Kettunen 2012, 184.) Työtyytyväisyyden mittaaminen ei siis ole huono tapa. Se antaa kokonaiskuvan yleisestä tyytyväisyydestä työhön ja työoloihin. Kuitenkin tulee kyseenalaistaa, onko pelkän tyytyväisyyden mittaaminen riittävää. Yleensä vuosittain toistet-

tavat tutkimukset eivät anna riittävää kuvaa esimerkiksi siitä mikä henkilöstöä todella motivoi tai mitkä asiat pitävät heidät organisaatiossa. (Kauhanen 2012, 91.) Mittareilla tulisi-kin ensisijaisesti pyrkiä vahvistamaan työntekijöiden onnistumista erilaisilla osa-alueilla ja toteuttaa sellaisia mittaustapoja, joilla on työntekijöille merkitystä ja jotka on helppo ymmärtää (Liukkonen 2008, 260).

Alahuhan (2015, 19) näkemys työtyytyväisyydestä käsittää terveen kulttuurin, yhteisen näkemyksen ja hyvän ilmapiirin. Ilman vahvaa tyytyväisyyttä näillä osa-alueilla kriisin kohdatessaan yrityksessä aletaan politikoida ja varjella omia etuja. Tämä johtaa siihen, että kriiseihin ei kyetä tarttumaan riittävän nopeasti. Alahuhta (2015, 154–155) korostaa henkilöstön tyytyväisyyden mittauksessa kokonaistyytyväisyyttä ja sitoutuneisuusindeksiä, joka pitää sisällään yleisen tyytyväisyyden, ylpeyden, halukkuuden suositella organisaatiota työpaikkana, sekä kiinnostus työpaikan vaihtoon. Kuitenkin, on myös olemassa yleismaailmallisia mittauskohteita. Esimerkiksi innostus ennustaa tuloksellisuutta paremmin kuin työtyytyväisyys. Tutkittaessa työntekijöiden työhyvinvointia ja innostavuutta, huomattiin että niin työtyytyväisyyden kuin innostuksenkin tukeminen ovat vahvasti yhteydessä työyksikön tuottavuuteen. Kuitenkin innostaviksi koetut työolot korreloivat vahvemmin tuottavuuden kanssa kuin työtyytyväisyys. Molemmat muuttujat korreloivat myös asiakastyytyväisyyden, työntekijöiden vaihtuvuuden ja työturvallisuuden kanssa. Tutkimuksissa on havaittu, että innostuksen vaikutus tulokseen on suurempi kuin tuloksen vaikutus innostukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että innostus tuo paremman tuloksen, kuin että parempi tulos synnyttäisi innostusta. (Martela & Jarenko 2014, 22.)

Työntekijän työtyytyväisyys voi olla 9 (asteikolla 1-10), tarkoittaen montaa asiaa. Se voi tarkoittaa että ”töissä on mukavia ihmisiä, töitä ei ole liikaa, palkka juoksee ja kotiin pääsee ajoissa” tai se voi tarkoittaa ”olen innostunut tiimimme uudesta haasteesta, ja kovalla yhteistyöllä pääsemme kuukaudessa aivan uudenvuoden tuloksiin”. Ensimmäinen henkilö on passiivisesti tyytyväinen, jolloin työ itsessään ei lisää energiaa. Toinen taas on aidosti innoissaan työstään ja on valmis antamaan suurenkin työpanoksensa. Yritykselle arvokkaampi työntekijä on jälkimmäinen tekemisestään innostunut puurtaja, kuin passiivinen ok-henkilö. Valitettavasti pelkkää työtyytyväisyyttä mittaamalla näitä kahdenlaista tyytyväisyyttä on vaikea erottaa toisistaan. (Martela & Jarenko 2014, 17.)

Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin mallissa (kuvio 2) yhdistetään innostus työtyytyväisyyteen. Mallissa tarkastellaan virittyneisyyden ja mielihyvän kokemista suhteessa toisiinsa. Mielihyvä-mielipaha ulottuvuutta on eniten tutkittu nimenomaan työtyytyväisyytenä. Kuvio on ellipsin muotoinen koska mieliala - mielihyvä akselilla on suurempaa vaihteluita kuin virittymisen akselilla. Mielipaha voi virittyneisyyden kanssa näkyä joko stressinä tai työuupumuksena. Mielihyvä taas joko työn imuna (innostuksena) tai työssä viihtymisenä. Innostuksen avulla voidaan löytää ne työntekijät joiden jaksaminen ja työskentely ovat keskeisellä innostuksen polulla, verrattuna niihin jotka ovat passiivisen tyytyväisiä, tai niihin jotka ovat stressin tai jopa työuupumuksen polulla. (Manka 2011, 142-143.)



Kuvio 2, Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Manka 2011, 142.)

Organisaatioilla on lukuisia erilaisia mittaamisen ja arvioinnin välineitä käytettävissään. Oikein käytettynä ja tehokkaasti hyödynnettynä niistä voi olla organisaatiolle suurta hyötyä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Kaikissa mittauksissa tulee olla tarkkana, että testit ja mittarit todella mittaavat sitä mitä on tarkoitettu ja että pelkän mittauksen tuloksen perusteella ei tehdä johtopäätöksiä. Huonoimmassa tapauksessa pelkkä tulosten tarkastelu peittää alleen todelliset tulokset ja ongelmat jotka tulisi ratkaista. Mittaamisen suurin anti tulee olla siinä keskustelussa, jonka tulokset käynnistävät yksilössä ja työyhteisössä. (Pohjanheimo 2015, 171–179.)

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista on lukuisia määritelmiä. Yksi määritelmä on, että työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa ja että työympäristö ja työyhteisö ovat turvallisia, terveyttä edistäviä sekä työuraa tukeva. (Kehusmaa 2011, 14.) Työhyvinvointi on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä, eli fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen kuntoon, sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä, esimerkiksi johtamisesta ja työpaikan ilmapiiristä. Yksilön kokonaisyhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat, jotka voivat joko antaa, tai viedä voimavaroja työhyvinvoinnilta. (Viitala 2013, 212–213.) Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän terveydestä (Manka 2011, 35). Työhyvinvointi mahdollistuu yksilön ja työpaikan, esimiehen sekä työyhteisön positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen aikana. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja -imuna. Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka 2011, 73.)

Työntekijän terveyttä kuvataan usein työkykynä ja työhyvinvointina, kun taas organisaation terveyttä kuvataan toimintakykynä ja terveen organisaation tunnusmerkeillä. Yksilöiden työkyky ja hyvinvointi mahdollistavat organisaation toimintakyvyn ja vaikuttavat suurelta osin myös muihin terveen organisaation tunnusmerkkeihin, kuten esimerkiksi tehokkuuteen ja tuottavuuslukuihin. Näin ollen yksilön ja organisaation hyvinvointi ovat jatkuvasti ja yhä enenemässä määrin riippuvaisia toisistaan. Ilman yksilön hyvinvointia ei ole hyvinvointia organisaatiotakaan. Näin ollen organisaatioiden tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota tekijöihin, jotka lisäävät työntekijöiden hyvinvointia organisaation omassa toimintaympäristössä ja näin tehostaa organisaation omaa toimintaa ja tuottavuutta. (Liukkonen 2008, 51–53.)

Puhuttaessa työhyvinvoinnista tulee miettiä tarkkaan, millaisia käsitteitä käytetään ja mikälaista hyvinvointia työpaikoilla tulisi edistää. Työhyvinvoinnista puhuttaessa puhutaan usein myös työssä viihtymisestä, työtyytyväisyydestä tai hyvinvoinnin vastakohtana stressistä ja työuupumuksesta. Tulee myös huomioida, että negatiivisten ilmiöiden tai oireiden puuttuminen ei vielä tarkoita työhyvinvointia. (Hakanen, 2011, 6.) Työn teon mielekkyys perustuu osin siihen mitä työ merkitsee ja mitä siltä odottaa. Onko työ henkilölle pääosin toimeentuloa, vai tehdäänkö uraa, eli pyritään etenemään ammatillisesti ja saavuttamaan jonkinlainen asema vai onko työ kutsumus, jolloin työ on kiinteä osa elämää ja sitä ei teh-

dä vain toimeentulon ja uran vuoksi vaan siksi, että sen tekeminen itsessään palkitsee. Yhdessä työssä voi tietenkin olla myös kaikkia kolmea piirrettä, kuitenkin usein yksilö sijoittaa itsensä johonkin näistä määritelmistä. Tämä suhde työhön kertoo paljon myös yksilön odotuksista työlle ja työyhteisölle. Työn odotusten muuttuminen voi myös kertoa siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat huonontuneet tai parantuneet jos ennen kutsumustyötä tehnyt kokee olevansa työssä vain palkan vuoksi tai päinvastoin. Vaikka työ merkitsisi yksilölle mitä tahansa näistä vaihtoehdoista, jokainen haluaa voida hyvin työssä ja työ voi täyttää monia tarpeitamme riippumatta suhteen luonteesta. (Hakanen, 2011, 26–27.) Hyvä ja mielekäs työ tyydyttää parhaassa tapauksessa useita yksilön psykologisia perustarpeita. Missä tahansa työssä voi kokea itsenäisyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kokea pärjäävänsä. Nämä kaikki ovat tarpeita, joiden tulee jollain tasolla olla tyydytettyjä voidaksemme hyvin. Jos työ ei tyydytä mitään näistä perustarpeista, työn tekemisen mielekkyys katoaa. (Hakanen, 2011, 30–33.)

### **3.1 Työhyvinvointi muuttuvassa ympäristössä**

Työhyvinvointi teema nousi laajempaan keskusteluun työelämässä, kun havahduttiin työuupumuksen ja pitkäaikaissairauksien lisääntymiseen, sekä ennenaikaiseen eläköitymiseen. Käynnistyi keskustelu työssä jaksamisesta ja sen edistämisestä. Painopiste muuttui pian keskittymään työhyvinvointiin, eli tilaan jolloin työn vaatimukset ja edellytykset ovat tasapainossa. (Pohjanheimo 2015, 47–48.)

Työ ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsauksen mukaan vuoteen 2020 mennessä työelämän muutosten megatrendit liittyvät työvoiman rakennemuutokseen ja työkulttuurin muutokseen, joissa suuressa roolissa ovat nykyisten työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen ja uusien sukupolvien mukaan saaminen. Työkulttuuri muuttuu yhä riippumattommaksi ajasta ja paikasta, jolloin itseohjautuvuus, luottamus, joustavuus, aloitteellisuus ja reaaliaikaisuus korostuvat. Yhä keskeisemmäksi globaalissa maailmassa nousee verkottuminen ja kumppanuudet. Teknologian kehittyminen mullistaa työelämää jatkuvasti. Lisäksi yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin työnjaossa on käynnissä suuria muutoksia. (Manka 2011, 7–11.) Megatrendit ovat synnyttäneet kiihtyvän kilpailun työmarkkinoilla joka on kasvattanut yksilön vastuuta työstään ja kehityksestään. Globalisaatio ja digitalisaatio ovat myös muuttaneet maailmaa peruuttamattomasti. Muutosten myötä ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä oppia uutta. On opittava katsomaan asioita uusin silmin ja kyettävä luopumaan vanhoista tavoista toimia. (Alahuhta 2015, 188–189.)

Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa vuosittain työolobarometrin, joka mittaa Suomen työelämän laatua. Barometrissa mitataan tasapuolista kohtelua, työpaikan varmuutta, kan-

nustavuutta, innostavuutta ja keskinäistä luottamusta, sekä voimavaroja suhteessa vaatimustasoon. Työolobarometrin tuloksissa ei viime vuosina ole ollut suuria muutoksia. Vuoden 2014 työolobarometrin ennakkotietojen mukaan työntekijät kokevat suhteellisen paljon epävarmuutta työssään. Koetaan kiirettä ja työn ja vapaa-ajan hämärtyminen tuottaa haasteita. Tietotyö rasittaa. Työ on muuttunut abstraktiksi, itsenäiseksi, ongelmanratkaisua vaativaksi ja suurten tietomäärien hallinnaksi. Se on nostanut työn henkisiä vaatimuksia mikä näkyy osaamis- ja koulutustason vaatimusten nousuna. Ihmiset kokevat jatkuvaa painetta uuden opetteluun ja mukautumiseen. Työn vaikea hallittavuus, työn leviäminen vapaa-aikaan, kasvavien tietomäärien hallinta ja työsuoritusten vaikea mittaaminen ovat olleet suurimmat haasteet barometrin mukaan jo useita vuosia. Positiivista muutosta vuoden 2014 tutkimuksessa on havaittavissa. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työnjakoon ja työtahtiin koetaan parantuneen. Myös oppimis- ja kehittymismahdollisuudet koetaan suhteellisen hyväksi ja positiivista kehitystä on nähtävissä kaikissa sosioekonomisissa asemissa, ei vain joissakin määrätyissä vastaajaryhmissä. (Työolobarometri, ennakkotiedot, 2014.)

Jatkuvan muutoksen ja megatrendien kehityksen ristiaallokossa eläminen edellyttävät ihmisiltä ja organisaatioilta uudenlaista oppimista. Työelämätaidot korostuvat, ja joskus ne voivat olla jopa ammatillista osaamista merkittävämmässä roolissa, kun puhutaan ihmisten pärjäämisestä ja jaksamisesta työelämässä. Megatrendien toteutuminen ei kuitenkaan tuo mukanaan pelkästään negatiivista kehitystä. Asioita huonontaa se, miten reagoimme ja käsittelemme näiden muutosten tuomia uhkia. Suurimmat ongelmat syntyvät Mankan (2006, 21-71) mukaan neljästä huonosta reagoitavasta jotka ovat: **Mekanistinen ihmiskäsitys** – ihmisten kohtelevinen aivottomina koneina. **Huono henkilöstöpolitiikka** – työntekijöitä laiminlyödään, toiminta on lyhytjänteistä. **Kiire** – aikapaineiden korostaminen. **Puutteellinen johtaminen** – jumiutuneet ajattelumallit ja organisaatiokulttuuri.

Yhä suuremmassa määrin manuaalisen työn vähentyessä maailman työikäinen väestö muodostuu tietotyöläisistä, joilta vaaditaan uudenlaisia ongelmanratkaisutaitoja, oppimiskykyä, sekä uuden tiedon omaksumisen taitoja, kuin mitä manuaalisessa työssä on tarvittu. Työn luonteen muuttuessa tietotyöläiset ovat globaalisti alkaneet korostaa yksilöllisyyttä ja hakemaan autonomiaa työssään. (Cheese, Thomas & Craig 2008, 35-41.) Tietotyö on johtanut työn pirstaloitumiseen ja muuttumiseen abstraktiksi. Vaatimusten kasvaessa tietotyö aiheuttaa myös palkkiottomuutta, eli emme koe saavamme työstämme samalla lailla palkkioita kuin ennen. Palkkioilla ei tarkoiteta vain rahallista palkkaa tai materiaa, vaan onnistumisen tunnetta. Kun onnistumme jossakin tai saamme jonkin asian valmiiksi. Jatkuva uurastus ilman näkyviä lopputuloksia syö työn mielekkyyttä. (Kehusmaa 2011,



68.) Tietotyön ja digitalisaation pyörteissä tulee myös huomioida, että tietoyhteiskunta ei muodostu pelkästään tekniikasta. Ilman toimintatapojen muutosta tekniikan hyödyt jäävät suurelta osin hyödyntämättä ja digitalisaatio on vain sanahelinää. ICT ei siis yksin paranna organisaation tuottavuutta, vaan se on osattava yhdistää toiminnan kehittämiseen. (Valtioneuvoston kanslia, 2010, 65-67.)

Työelämän jatkuva muutos on näin johtanut siihen, että vaikka teoriassa ymmärrämme työhyvinvoinnin merkityksen, emme useinkaan osaa viedä teoriaa käytäntöön. (Manka 2006, 11–14.) Hakanen (2011, 138–139) huomauttaa, että todellisuudessa downshiftaamisen, eli kiireettömyyden ja mielekkyyden etsimisen sijaan ihmiset saattaisivatkin kaivata työn imun upshiftausta. Työn imussa ja työn imua tukevassa organisaatiossa ihminen koee voivansa hyvin, on innostunut ja edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja kukoistusta. Työn imua upliffaamalla, downshiftaamisen tarve siis vähenisi. Alahuhtakin (2015, 103-104) korostaa, että tilanteessa jossa maailmalta tulee hälyttäviä uutisia liittyen yritykseen omaan toimintaan, on aktiivisesti pyrittävä luomaan organisaation sisällä selviytymishenkeä ja luomaan uskoa tulevaan. Organisaatio, joka saa henkilöstön suhtautumaan talouden hidastumiseen mahdollisuutena, pystyy toimimaan aktiivisesti ja päättäväisesti myös haastavissa tilanteissa. Työntekijät pysyvät sitoutuneina ja motivoituneina, eikä huoli ja stressi kuluta liikaa voimavaroja.

Työelämän muutos ei kuitenkaan luo pelkästään haasteita työhyvinvoinnille, vaan myös tukee sitä. Erilaiset työelämän joustot ovat yksi esimerkki positiivisesta muutoksesta työelämässä. Erilaiset joustot edistävät työssä jaksamista ja ennaltaehkäisevät työuupumusta. Joustotyö edellyttää kuitenkin molemminpuolista luottamusta ja vastavuoroisuutta. Joustotyö näyttäisi pääsääntöisesti lisäävän luottamusta ja sitoutumista organisaatioon ja omaan työhön. Joustotyö mahdollistaa keskittymisrauhan sitä vaativille töille, sekä luo mahdollisuuden tehdä työtä pitkäjänteisemmin oman elämäntilanteen mukaan. (Kehusmaa 2011, 70-71.)

Mikä on sitten työelämän tulevaisuus, millaisessa maailmassa työtä tehdään lähitulevaisuudessa? Erilaisissa tulevaisuuskatsauksissa nähdään, että tulevaisuudessa organisaatiot ovat yhä enemmän virtuaalisia. Työtä tehdään vähemmän, mutta tarpeeseen. Ammatit muuttuvat vähemmän tarkkajakoisiksi ja työsuhteiden muodot eivät ole entisellään. Työ tulee muistuttamaan entistä enemmän jazz-improvisaatiota, jossa työt tehdään muuttuvissa kokoonpanoissa. Tulevaisuutta on kuitenkin entistä vaikeampaa ennustaa ja tästä syystä tuleekin suhtautua avoimesti erilaisiin näkemyksiin tulevaisuuden työstä. Suhteelli-

sen varmaa on kuitenkin se, että keskeistä, niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta, on omata kyky suhtautua avoimesti muutokseen. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen muutoksen edellyttämin tavoin on erittäin tärkeää. Kyky tehdä yhteistyötä erilaisissa verkostoissa tulee olemaan menestymisen edellytys. (Kehusmaa 2011, 99-101.)

### **3.2 Ihmisten moninaisuuden tukeminen**

Ihmisten perusta on yhtäläinen, silti olemme samanlaisuuden ohella myös hyvin erilaisia. Erot muodostuvat yksilötekijöistä kuten iästä, koulutuksesta ja temperamentista sekä tilannetekijöistä kuten taloudellisesta ja perhetilanteesta. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten reagoimme ja toimimme missäkin tilanteessa, sekä millaiset johtamisen keinot ja tavat kannustavat meitä parhaiten. (Rope & Kettunen 2015, 34-36.) Organisaatio itsessään kertoo jo paljon työntekijöistään, koska ihmiset valitsevat työpaikkansa yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Kaipaavatko he esimerkiksi paljon turvaa ja vakautta vai vapautta ja työn tekemistä keikkaluonteisesti. Organisaatio ja sen kulttuuri houkuttelevat työntekijöiksi tietynlaisia henkilöitä ja tämä olisi jokaisen organisaation hyvä tunnistaa ja tunnustaa sekä huomioida henkilöstön johtamisessa. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 44-61.)

Tarkasteltaessa eri sukupolvissa esiintyviä trendejä suhteessa työhön ja työn tekemiseen voidaan organisaatioissa oppia ymmärtämään paremmin työelämässä tapahtuvia muutoksia ihmisten kautta ja samalla ennakoimaan tulevaa. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 44-61) Sukupolviin ja heidän työskentelyasenteisiin ja arvoihin vaikuttavat myös määrätyn alueen historia ja esimerkiksi vauraus. Siinä missä nuoret Euroopassa korostavat työelämän tasapainoa, kiinalaisten nuorten mantra on työskennellä kovasti ja rikastua. Kuitenkin maailmanlaajuisesti on myös yhdistäviä tekijöitä. (Cheese, Thomas & Craig 2008, 35-41.)

Y-sukupolveen, eli 70-luvun puolivälin jälkeen syntyneisiin liitetään kiinnostus työn sisällöstä tai tavoitteesta tehdä itselle mieluista työtä. Urakehitys ja tittelit eivät yleensä ole Y-sukupolvelle kovin tärkeitä, vaan työn merkityksellisyys ja yleiset vaikutusmahdollisuudet korostuvat. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 44-46.) Tiukka hierarkia ja käskyttäminen koetaan vieraaksi. Kaivataan vaikutusmahdollisuuksia tehdä työstään itselle sopiva. Toivotaan reaaliaikaista palautetta, joka kulkee molempiin suuntiin. Luottamus ja avoimuus ovat tärkeitä. Halutaan samaistua työnantajan tarinaan ja kokea yhteisöllisyyttä. (Kehusmaa 2011, 98-99.) Suurempien ikäluokkien edustajat ovat taas pääsääntöisesti taloudellisesti hyvinvoivia. Varakas työntekijä voi olla johtamisen kannalta haaste, koska rahakorvaus työstä ei itsessään motivoi. Vanhin työelämän ikäluokka, etenkin yli 56 vuotiaat ovat tutkimusten mukaan työkeskeisin sukupolvi, jolle työn merkitys elämässä on suurempi kuin nuoremmille ikäpolville. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 59.) 2000-luvulla syntyneet, vasta

työelämään tulossa oleva Z-sukupolven edustajat ovat verkottuneita ja tietotekniikan lapsesta asti omaksuneita. He ovat etukenossa ottamassa käyttöön uusia teknisiä mahdollisuuksia. Tämä sukupolvi, kuten kaikki edeltävätkin tulevat työkäyttäytymisen ja motivoitumisen osalta erottumaan aiemmista sukupolvista. Se kuinka aiempien sukupolvien johtavat kykenevät hyödyntämään uuden sukupolven uudet kyvyt, lannistamisen sijaan, saat- taakin ratkaista yrityksen tulevaisuuden menestyksen. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 47.)

Suomessa tehdyt tutkimukset osoittavat, että pääsääntöisesti miesten ja naisten välillä työtyytyväisyydessä ei näytä olevan suuria eroja. Joissain tilanteissa naiset kokevat työn tärkeämmäksi ja merkittävämmäksi kuin miehet. Näyttää myös siltä, että työn ja perhe- elämän yhteensovittaminen saattaa olla enemmän voimavara kuin rasite perheellisille työntekijöille. Elämän tasapaino ja monipuolisuus näyttäisi voivan antaa voimaa sen si- jaan, että se kuluttaisi voimavaroja. Tutkimusten mukaan johtotason työntekijät ovat orga- nisaation sitoutunein ja eniten organisaatioon luottava henkilöstöryhmä. Asiantuntijatasen työntekijät taas näyttävät olevan vähiten sitoutuneita, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät ovat näiden kahden ryhmän välissä. Korkeampi koulutustaso ennustaa myös pienempää työkeskeisyyttä. (Kehusmaa 2011, 89-90.)

Työelämässä saatetaan korostaa synnynnäisiä temperamenttipiirteitä, kuten esimerkiksi aktiivisuutta ja sosiaalisuutta. Tällaisia piirteitä korostaessa ja varsinkin ihmisiä luokitelta- essa piirteiden mukaan, tulee olla hyvin varovainen. Yleistyksen ja yhteiskunnan asettamat määritelmät hyvistä ja huonoista piirteistä ovat hyvin kulttuurisidonnaisia eivätkä välttä- mättä kerro mitään ihmisestä työntekijänä. Aktiivinen ihminen saattaa esimerkiksi olla huolimaton ja lyhytjänteinen, vaikka onkin nopea tarttumaan asioihin. Sosiaalisuus taas kertoo yksilön kiinnostuksesta olla muiden ihmisten seurassa, ei siitä osaako hän käyttäy- tyä sopivalla tavalla. Sosiaalinen ihminen ei siis välttämättä ole sosiaalisesti taitava, vaik- ka näin usein ajatellaankin. Tulisi siis miettiä tarkkaan ennen kuin suositaan temperamen- tiltaan määrätynlaisia henkilöitä johonkin työtehtävään tai organisaatioon. (Keltikangas- Järvinen 2008, 136-138.)

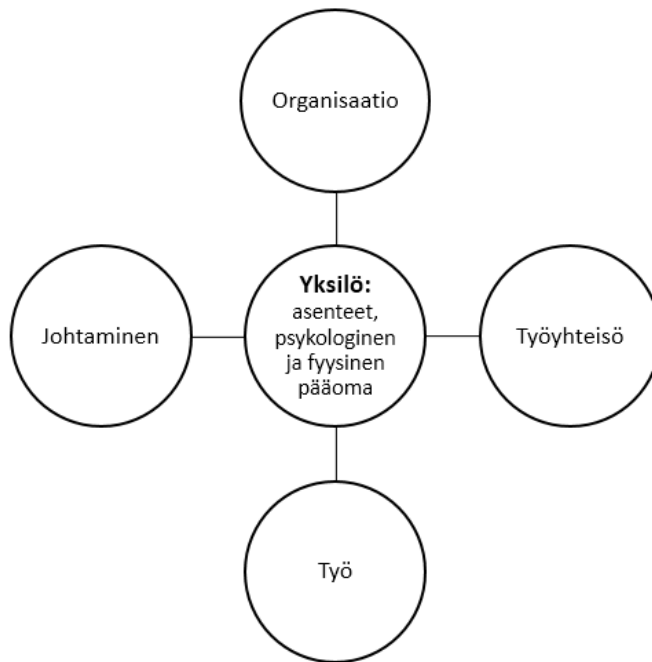
Se, missä temperamenttien ymmärtämisessä voi olla apua, on johtamistyössä ja ristiriito- jen ennakoimisessa työyhteisössä. Kun ihminen tuntee oman temperamenttinsa ja osaa tunnistaa omat tavat toimia, on helpompi johtaa itseään työssä. Kun ymmärtää, että oma tapa toimia on erilainen, ei parempi tai huonompi kuin jonkun toisen, voi se helpottaa yh- teistyötä ja muiden ymmärtämistä. Ihminen voi aina yksilöllisesti myös päättää toiminnas- taan erilaisista tekijöistä huolimatta. Sama pätee esimiestyöhön. Ymmärtäessä ja hyväk- syessä omien alaisten erilaiset taipumukset, on esimiestyö helpompaa. Yksi kaipaa jatku-

vaa sosiaalista kanssakäymistä, toinen tarvitsee enemmän aikaa syttyäkseen uusille asioille, kolmas ei kestä ulkoisia häiriötekijöitä työskennellessään. Ratkaisu ei ole palkata tietyn tyyppisiä ihmisiä työhön, vaan erilaisuuden hyväksyminen ja sen huomioon ottaminen päivittäisessä toiminnassa. Ei tulisikaan luoda sääntöjä sille millä tyylillä asiat tulisi tehdä, tai ongelmat ratkaista, vaan keskeistä tulisi olla työn valmiiksi saaminen ja toisten hyvä kohtelu. Jotta yksilön toiminta olisi mahdollisimman tehokasta, tulisi hänen antaa toimia itselle sopivimmalla tavalla, eikä tuoda epäreilusti esille hänen erilaista tapaa toimia, jos sellainen on. (Keltikangas-Järvinen 2008, 244-249).

Organisaatio voi vaikuttaa henkilöstön moninaisuuteen esimerkiksi henkilöstövalintojen, työsuhteen muodon ja työtehtävien kautta. Sen sijaan, että moninaisuutta pyritäisiin organisaatioissa hallitsemaan, sen ymmärtäminen ja tunnistaminen voi tehdä moninaisuudesta organisaatiolle voimavaran, haasteen sijasta. Organisaation olisikin hyvä miettiä millä tasolla ja kuinka paljon halutaan seurata ja kohdentaa erilaisia toimia eri henkilöstöryhmille. Ulkoiset erot ovat yksi mahdollisuus huomioida moninaisuus, mutta hyödyllisempää voisi olla luokitella ja johtaa työntekijöitä muunlaisten asioiden mukaan, kuten esimerkiksi työn merkityksen, arvojen, työn turvallisuuden tai joustavuuden mukaan. (Kauhanen 2015, 97-100.) Alahuhta (2015, 130-133) korostaa diversiteetin, eli moninaisuuden tärkeyttä etenkin globaalin yrityksen johtamisessa, mutta ajatus sopii jokaiseen organisaatioon. Diversiteetin tärkein lisäarvo organisaatiolle on Alahuhdan mielestä eri suunnista katsominen. Mitä enemmän organisaatiossa on erilaisia ihmisiä sitä todennäköisemmin organisaatiossa osataan luonnostaan katsoa asioita eri näkökulmista. Etenkin valitessa organisaatiolle suuntaa ja strategiaa moninaisuus on ensisijaisen tärkeää, koska se johtaa eri näkökulmien tarkasteluun konkreettisella tasolla niin, että kaikki voivat ne ymmärtää. Uusien innovaatioiden synnyttämisessä onkin useimmiten ollut mukana ihmisiä, jotka katsovat asioita toisistaan poikkeavista suunnista. Mitä kilpaillumpi, globaalimpi ja vaikeasti ennustettavampi ala on kyseessä, sitä enemmän organisaatio hyötyy sen henkilöstön diversiteetistä, eli moninaisuudesta.

### **3.3 Työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet**

Työhyvinvointia tulisi tarkastella eri näkökulmista, kokonaisvaltaisesti. Mankan (2011, 75-77) työnilo mallin mukaan (kuvio 3), työnilo koostuu viidestä eri kokonaisuudesta, jotka ovat: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Nämä kaikki viisi eri kokonaisuutta ja näkökulmaa tulisi ottaa huomioon, kun puhutaan työhyvinvoinnista.



Kuvio 3. Työniloon vaikuttavat tekijät, Manka 2011, 75

Ensimmäinen näkökulma on organisaatio. Jotta organisaation avulla voisi lisätä ja ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia, tulee itse organisaation voida hyvin. Hyvinvoivalla organisaatiolla on selkeä tavoite, jonka kaikki ymmärtävät, ovat siihen sitoutuneita ja toimivat yhdessä sen toteuttamiseksi. Organisaatiossa on yhteiset pelisäännöt ja selkeät työnkuvat. Joustava työn tekeminen on mahdollistettu ja valvonnan sijasta keskitytään yhä enemmän itseohjautuvuuteen ja sen tukemiseen. Osaamista kehitetään ja organisaatiossa vallitsee oppimisen kulttuuri, tietoa ja kokemusta jaetaan yli erilaisten yksikkörajojen. Työympäristö on turvallinen ja toimiva. (Manka 2011, 78-94.) Terveen kulttuurin muodostamalle pohjalle on mahdollista rakentaa hyvä ilmapiiri ja johtaa ihmisiä oikeaan suuntaan (Alahuhta 2015, 141). Terve kulttuuri ja ilmapiiri vaativat johtamista. Johtamisen avulla organisaation virettä ja fiilistä voidaan jatkuvasti parantaa. Fiiliksen kehittämisessä keskeistä on, että jokainen sisäistää oman roolinsa organisaation tavoitteisiin pyrittäessä. Tämä onnistuu jatkuvalla palautteella, haastamalla ihmisiä parempiin suoriin ja fokuoimalla toimintaa oikeisiin asioihin. (Alahuhta 2015, 183.)

Toinen näkökulma on moderni johtaminen, joka mallin mukaan takaa työhyvinvoinnin ja työnilon. Modernissa johtamisessa keskitytään asioiden johtamisen sijasta ihmisten johtamiseen ja aitoon vuorovaikutukseen, vastavuoroisuuteen ja työyhteisötaitojen kehittymiseen. Johtamisen keinoja työniloon ovat oikeudenmukaisuus ja valtuuttaminen, joilla synnytetään luottamusta ja hallinnan tunnetta. Moderni johtaja huolehtii henkilökunnan hyvinvoinnista ja nimenomaan siitä, että voimavarat ovat kunnossa. Moderni johtaja antaa sosiaalista ja emotionaalista tukea, jolloin työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja arvos-

tettuja. Moderni johtaja vahvistaa optimismia, jolla saadaan aikaan positiivinen kierre työyhteisössä. (Manka 2011, 95-114.) Modernissa organisaatiossa toimitaan tiimimäisesti, jossa jokaisella yksilöllä on oma tehtävänsä ja vastuunsa myös koko työyhteisön toiminnan kehittämisestä. (Järvinen 2000, 119.) Modernin johtamisen lisäksi on alettu käyttämään termiä palveleva johtaminen, joka korostaa samoja asioita kuin moderni johtaminenkin. Inhimillisuus ja innostavuus, esimiehen halu palvella ennen johtamista. Palveleva johtaja pyrkii parhaansa mukaan tukemaan saavutuksia työssä, pyrkii vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin, edistää kehittymistä, valmentaa sekä luo edellytykset avoimelle ja yhteisölliselle toiminnalle. (Hakanen, 2011, 76-77.) Organisaatioissa on hiljalleen alettu ymmärtämään, että niin sanottu ”kiltti” esimies, saattaakin olla etäistä ja esimiesasemaa korostavaa johtajaa parempi. Tutkimusten mukaan esimies joka huokuu lämpöä ja jolla on läheiset suhteet alaisiinsa luo paremman ja tuottavamman ilmapiirin. Vuorovaikutuksen määrä ja innovatiivisuus myös lisääntyvät modernimman johtajan alaisuudessa. Työntekijät ovat myös vähemmän stressaantuneita ja onnellisempia. Onnellisuuden kokeminen työssä arvotetaan tutkimusten mukaan jopa palkkaa korkeammalle. (Harvard Business Review, Emma Seppälä, 2014.)

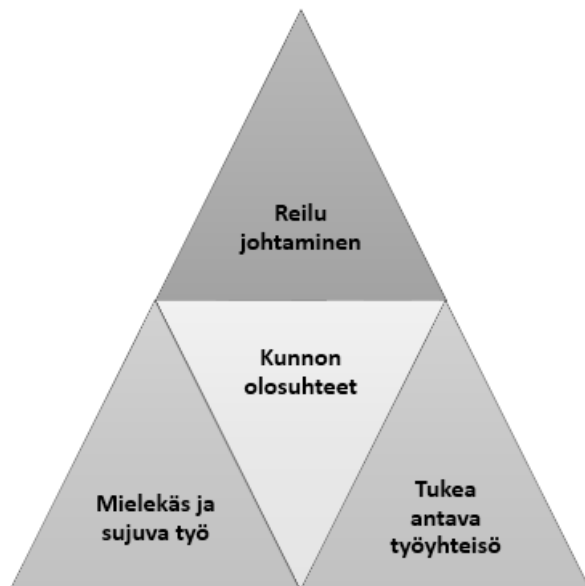
Kolmas näkökulma on toimiva työyhteisö, joka lisää työhyvinvointia. Hyvään työyhteisöön liittyy positiivinen ja avoin vuorovaikutus työntekijöiden kesken, sekä keskeinen luottamus. Hyvät työyhteisötaidot ovat vuorovaikutuksen perusta, kuten esimerkiksi avoimuus, reiluus, auttaminen, kohtelias käytös ja oman osaamisen jakaminen. Toimivassa työyhteisössä ollaan suvaitsevaisia ja kiusaamiseen on nollatoleranssi. Esimiehellä on suuri vaikutus hyvän työyhteisön syntymisessä, mutta jokainen yhteisön jäsen voi siihen itse vaikuttaa. Yksi ihminen voi myrkyttää tai valaista työyhteisön. (Manka 2011, 115-138.)

Neljäs ulottuvuus on itse työ. Hyvässä työssä tulisi voida kokea työn imua, eli mielihyvää siitä mitä tekee. Työssä viihtyminen ei vielä pelkästään takaa työnimua. Työssä viihtymisen ja työnimun vastakohtat ovat työuupumus ja stressi. Työhyvinvointia lisäävässä työssä työn vaatimukset ja kuormittavuus, sekä työn voimaannuttavat tekijät ovat tasapainossa. Organisaatio voi tukea työhyvinvointia työssä monin tavoin. Keskeistä on lisätä työntekijöiden ymmärrystä oman työn tavoitteista ja rooleista, antamalla heille riittävää tukea ja positiivista palautetta, sekä tarjoamalla oppimisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Varmuuden lisääminen työn jatkuvuudesta, työn palkitsevuus, arvostuksen tunne, yleinen myönteisyys ja innovatiivisuus lisäävät voimavaroja. (Manka 2011, 139-146.)

Kaiken keskiössä on aina yksilö itse. Oman hyvinvoinnin ja näin myös työhyvinvoinnin suurin vaikuttaja on yksilö itse, eikä tätä näkökulmaa pidä unohtaa. Vaikka organisaation kaikki ominaisuudet tukisivat työhyvinvointia, yksilön kokemus ja näkemys on aina subjek-

tiivinen ja se ei aina vastaa todellista tilannetta. Mitä useampi työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Eri keinoin yksilö voi lisätä omaa hyvinvointiaan, niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Positiivista ajattelua ja tietoisuustaitoja olisi hyvä kyetä kehittämään. Negatiivinen stressi tulisi osata tunnistaa ja hallita. Palautuminen ja rentoutuminen tulisi myös huomioida. Terveelliset elämäntavat tukevat yksilön hyvinvointia. Lisäksi elämässä tulee olla muutakin kuin työtä, eli tasapaino työn ja yksityiselämän välillä on erityisen tärkeää. (Manka 2011, 147-200.)

Monet työhyvinvoinnin mallit korostavat samoja asioita ja piirteitä kuin myös Mankan työnilon malli. Kehusmaan, (2011, 112-122) kuviossa 4 esitettävä malli hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineksista koostuu kunnan olosuhteista, jotka ovat verrattavissa Mankan hyvinvoivaan organisaatioon. Reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä tukea antava työyhteisö ovat Kehusmaan kolmion kulmia. Nämä vastaavat hyvin pitkälti Mankan modernia johtamista, työn imua ja toimivaa työyhteisöä.



Kuvio 4, Työyhteisön perusainekset. Kehusmaa 2011, 122.

Kehusmaan malli jättää yksilön vähemmälle tarkastelulle kuin Manka, josta johtuen Mankan malli on kokonaisvaltaisempi ja huomioi yksilön erilaisuuden paremmin. Molemmat mallit korostavat sitä, että organisaatiossa tulee olla perusasiat ja esimiestyö kunnossa, sekä itse työn tulee olla mielekästä. Näillä elementeillä organisaatiossa on mahdollista kokea työniloa ja voimaantumista ja organisaation on mahdollista kasvaa hyvinvoivaksi ja tätä kautta tuottavaksi työyhteisöksi.

Kehusmaa (2011, 122-219) on määrittänyt askeleet henkilöstön kehittämisen polulle. Polussa keskeistä on lähteä liikkeelle asenteen tarkastamisesta. Jos organisaatiossa ei nähdä henkilöstön hyvinvoinnin tuomaa arvoa, eikä siihen olla valmiita panostamaan, on kehi-

tystyö turhaa. Asenteen ja tahtotilan on oltava kohdallaan. Tärkeää on tunnistaa ja tunnustaa tosiasiat. Puhuttaessa henkilöstötutkimuksesta, uskotaan ja hyväksytään tulokset kuten ne ovat. Jotta tutkimuksen tulokset eivät jäisi irrallisiksi kehittämistoimenpiteiksi, tulee ne sitoa organisaation strategiaan ja vuosisuunnitelmiin. Seuraavaksi tulee toimintatapojen uudistaminen. Sovitut strategiset toimenpiteet laitetaan käytäntöön muuttamalla sellaisia toimintatapoja, jotka eivät palvele strategian mukaista työhyvinvoinnin kehittymistä. Kokonaisuudessa on tärkeää osallistaa koko työyhteisö mukaan kehitystyöhön ja muistaa, että olemme kaikki yksilöitä, siksi myös yksilöllisyys tulee huomioida. Työtä tehdessä tulee soveltaa nollatoleranssia strategisten kehittämispäätösten läpiviennin haasteissa, koska organisaatioilla on tapana taantua vanhoihin toimintamalleihin. Viimeisenä toimenpiteenä tulee muistaa arvioida ja uudistaa. Vaikuttavuuden arviointi ei saa jäädä tekemättä, muuten muutos pysähtyy alkumetreillä. Tekemällä arviointi ja tehdyt toimenpiteet näkyviksi ja konkreettisiksi päästää todellisen muutoksen polulle.

### **3.4 Työhyvinvointi kohde organisaatiossa**

Tämä työ on toteutettu koulutussektorilla toimivassa organisaatiossa. Tällä hetkellä koulutussektori elää suurta muutoksen ja murroksen aikaa, joka näkyy myös kohdeorganisaation toiminnassa. Organisaatossa on eletty ja eletään edelleen taloudellisesti tiukkoja ja epävarmoja aikoja. Valtionrahoitus on vähentynyt huomattavasti ja suuria muutoksia on vielä edessäpäin ammatillisen aikuiskoulutuksen reformin muodossa. Reformissa uudistetaan koko ammatillinen koulutus. Nykyiset lait yhdistetään uudeksi, sekä nuoria että aikuisia koskevaksi lainsäädännöksi. Näin ollen aikuiskoulutuskeskusten rooli tulee muuttumaan. Lisäksi uudistetaan koulutuksen rahoitus, ohjaus, tutkintorakenne, koulutuksen toteuttamismuotoja sekä järjestäjäjärkennettä. Uudistus valmistellaan tiiviissä yhteistyössä ammatillisen koulutuksen kentän ja sidosryhmien kanssa. Reformin uudistukset tulevat voimaan vuoden 2018 alusta. (Opetushallitus, Ammatillisen koulutuksen reformi, 2016.)

Jo tapahtunut muutos ja tulevien muutosten ennakointi toimintakentässä on tarkoittanut organisaatiossa tiukkoja strategisia muutoksia ja päätöksiä, jotka ovat näkyneet työntekijöille yhteistoimintaneuvotteluina, epävarmuutena ja muutoksina työympäristössä ja itse työssä. Organisaation visio on olla johtava ammatillisen osaamisen kehittämiskumppani ja johtava työelämän kehittäjä. Organisaation arvoina ovat yhteiskunnallinen vastuullisuus, luotettavuus, vaikuttavuus ja luovuus. Organisaatio erottautuukin kilpailijoista nopeasti reagoivana, liiketoimintalähtöisenä valmentajana, joka tarjoaa räätälöityjä palveluita. Tavoitteena on ymmärtää kilpailijoita paremmin asiakkaiden liiketoimintaa. Asiakkaille lisäarvoa tuottava toiminta on keskiössä ja näin saavutetaan palveluiden parempi vaikuttavuus. Pyrkimys on profiloitua yhä enemmän ammatillisesta tutkintokouluttajasta yritysten kump-



paniksi työelämän kehittämisessä. Kilpailuetunaan organisaatio pitää kilpailijoita parempaa palveluiden vaikuttavuutta, joka tarkoittaa kilpailijoista poikkeavia toimintatapoja ja palveluita, sekä erityisosaamista koulutusosaamisen lisäksi. (Ami-säätiö, Ami-säätiön strategia vuosille 2015 – 2018, 2014.)

Organisaation strategia sisältää henkilöstöstrategian. Henkilöstön kehittämisessä painopistealueet nousevat toimintakentän muutoksesta, sekä organisaation vision saavuttamiseen vaadittavista osaamisista. Vision ja arvojen toteutumisen näkökulmasta keskeistä on vaikuttavuuden ja luovuuden lisääminen, sekä vastuullisuuden ja luotettavuuden ylläpitäminen. Nopea reagointi ja liiketoimintalähtöisyys edellyttävät vuorovaikutustaitoja, uudistavaa organisaatiotasosta oppimista ja muutосkyvykkyyttä. Luotettavuus ja luovuus edellyttävät sisäisesti motivoitunutta henkilöstöä, joilla on innostusta toteuttaa perustyötään. Toimintakentän muutoksen näkökulmasta keskeistä on etenkin muutосkyvykkyys sekä kyky niin yksilö kuin organisaatiotasoiseenkin oppimiseen ja kehittymiseen. (Ami-säätiö, Ami-säätiön strategia vuosille 2015 – 2018, 2014.)

Kaikille työyhteisöille soveltuvia perusaineksia ja elementtejä työhyvinvoinnin syntymiselle ja työssä onnistumiselle on olemassa reilusti. Kuitenkin jokainen organisaatio ja yksilö ovat erilaisia. Tästä syystä työhyvinvoinnin kehittämisessä tuleekin pohtia kuinka nämä perusaineokset soveltuvat juuri tähän organisaatioon. Monet työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat sidoksissa organisaation arvoihin ja vallitsevaan kulttuuriin. Näiden muutos on pitkä prosessi, joka ei tapahdu hetkessä. Työhyvinvoinnin aito edistäminen vaatiikin lähes aina asennemuutosta, todellisen tilanteen tunnistamista ja tunnustamista. Jos työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole osa organisaation strategiatyötä ei siitä voi nousta todellista kilpailuetua. Osana strategiaa työhyvinvointia on mahdollista edistää elävänä ja uusiutuvana prosessina, ei yksittäisinä tai irrallisina temppuina.

#### 4 Onnistumisen edellytykset työelämässä

Työn luonteen muuttuessa työnantajat eivät enää tarjoa työntekijöille pysyvää työtä korvaukseksi työntekijän lojaalisuudesta ja uhrautuvuudesta. Työntekijät eivät halua yksitoikkoista työtä epävarmuuden ilmapiirissä. Näin ollen työntekijät menevät sinne, missä he voivat tehdä työtä jonka kokevat palkitsevaksi ja missä he voivat kehittää itseään ja taitojaan turvatakseen itselleen työpaikan myös tulevaisuudessa. Näin ollen työmarkkinoilla on uudenlainen kilpailu osaavista työntekijöistä ja organisaatiot ovat osin havahtuneet huolehtimaan näistä työntekijöistä, koska jatkuva rekrytoiminen ja perehdyttäminen luovat organisaatiolle suuret kustannukset. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 98-99.) Jokaisessa organisaatiossa on mahdollista hukata työntekijän paras potentiaali, mutta on myös monta tapaa saada yksilö kukoistamaan. Jokaisessa työssä on mahdollisuuksia parantaa sen palkitsevuutta ja arvostusta. Yksilön vahvuuksia hyödyntämällä jokainen voi kokea olevansa hyvä työntekijä ja arvostettu työyhteisön jäsen. (Hakanen, 2011, 34.)

Ennen työ oli selkeämmin sidottu aikaan ja paikkaan, myös ihmissuhteet työssä olivat pysyvämpiä. Kehityksen ja jatkuvan muutoksen aikakautena myös ihmissuhteet työssä muuttuvat. Tiimityön tärkeyttä korostetaan, mutta projektimainen työtapo, muutos niin työssä kuin ihmissuhteissa johtaa helposti siihen, että niin ihmissuhteet kuin myös työskentelyyn liittyvät työtavat ja sopimukset ovat rakennettava aina alusta. Tämä johtaa resurssien puutteessa helposti siihen, että yhdessä tekeminen vähentyy ja työ muuttuu entistä yksinäisemmäksi. (Mönkkönen & Roos 2010, 16-17.) Yhä kiihtyvässä määrin työssä tavoitellaan tuloksia, toteutuneita projekteja ja taloudellisia voittoja. Kun työaika ei riitä henkilölle mitoitettuun työmäärään töitä tehdään kotona ja omalla vapaa-ajalla. Kiire tuntuu olevan asia, jota kaikilla oletetaan olevan. Jos ei ole kiire, on jotain vialla. (Suonsivu 2015, 9.)

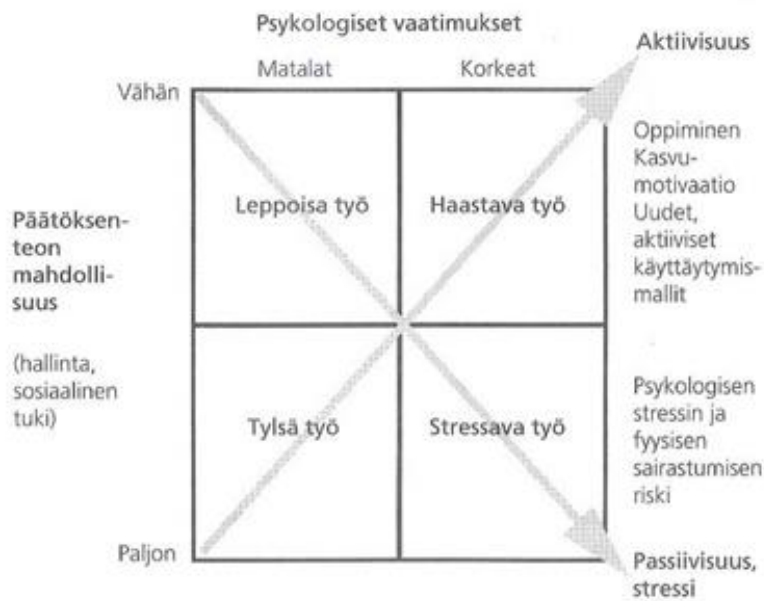
Nykyinen työkuultuuri on korostanut työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Tämän rinnalle on noussut yksilöistä lähtenyt toive työn kohtuullistamisesta. Usein ajatellaan, että nämä työelämän ja yksilön näkökulmat ovat toistensa vastakohtia, mutta näin ei kuitenkaan aina ole. Kohtuullistajan toiveena on usein työn määrän korvaaminen työn laadulla ja sellaisen työn tekeminen jonka kokee mielekkääksi. Parhaassa tapauksessa henkilö pystyy tuottavampaan työhön lyhemmässä ajassa, kuin muottiin pakotettuna kovassa kiireessä. Onkin hyvä tarkastella työelämän arvoja kriittisesti ja pohtia mikä todella on tehokasta ja tuottavaa työtä. Usein työntekijä on tehokkaimmillaan silloin kun hän tekee mielekästä työtä. Ihminen ei ole kone, energia liikkuu sykleissä, hitaat jaksot työssä ovat vastapainoa tiheille kausille. Kun tiheitä ja hitaita jaksoja on riittävässä suhteessa, koetaan stressiä vähemmän, jolloin hyvät päätökset lisääntyvät, kuunteleminen ja aistiminen parantuvat, luo-

va ajattelu lisääntyy, strateginen suunnittelu tulee mahdolliseksi ja pystytään paremmin välttämään uupumista. Vääränlainen tehokkuuden seuranta saattaa johtaa siihen, että kuvitellaan puuhakkaan olevan tehokas. Tuleekin kysyä, onko tehokas sellainen, jolla on kalenteri täynnä ja joka tekee paljon ylitöitä, vai sellainen joka saa työpäivän aikana jotakin aikaiseksi. Tulisi miettiä mikä on hyvä tapa mitata tehokkuutta, onko se työtunnit ja eurot vai voisiko se enemmän olla työn laatu ja aikaansaavuus. (Manka 2011, 28-32.)

Suomessa uudet työpaikat ja talouskasvu syntyvät aloille joilla luovuus, ihmissuhdetaidot ja kehittämisen asenne ovat keskeisiä ominaisuuksia työntekijöille. Tulevaisuuden työelämässä arvellaankin olevan voittajia sellaiset organisaatiot, jotka onnistuvat valjastamaan sisäisesti motivoituneita työntekijöitä työskentelemään yrityksen tavoitteiden eteen. (Martela & Jarenko 2014, 9-10.) Myös työpsykologiassa on alettu korostaa aloitteellisuuden, luovuuden ja intohimoisen sitoutumisen merkitystä organisaation arvolle. Pelkällä kuuliaisuudella ja ahkeruudella ei tulevaisuudessa pärjää. (Manka 2011, 69-71.) Toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuuskaan eivät aina enää takaa yrityksille menestystä muuttuneessa toimintaympäristössä. Nykyään keskeisemmäksi menestymisen takeeksi on nousemassa jatkuvan kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kyky. Menestymisen elementtejä ovatkin yhä suuremmassa mittakaavassa uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Selviytyminen kehittyvässä ympäristössä vaatii uudistavaa oppimista, jolloin työn tekemistä kyetään arviomaan ja kehittämään puhtaalta pöydältä ja irtautumaan menneisyyden kahleista. (Manka 2011, 33-34.)

Ympäristön ja yksilön suhteeseen liittyvässä työn hallinnan ja vaatimusten mallissa, (kuvio 5) jossa työn psykologiset vaatimukset ja omassa työssä päätöksenteon mahdollisuuksien perusteella syntyy joko aktiivinen, eli työhyvinvointia lisäävä suhde tai passiivinen, voimavaroja kuluttava työ. Päätöksen teon mahdollisuuksiin sisältyy työn hallinnan kokemus ja sosiaalinen tuki. Kun päätöksenteon korkeat mahdollisuudet kohtaavat korkeat psykologiset vaatimukset on kyseessä haastava työ, joka mahdollistaa yksilössä oppimista, kasvumotivaatiota ja aktiivisia käyttäytymismalleja. Kun päätöksenteon korkeat mahdollisuudet kohtaavat matalat psykologiset vaatimukset on kyseessä leppoisa työ. Kun taas päätöksenteon mahdollisuuksia ja psykologisia vaatimuksia on vähän, on kyseessä tylsä työ. Kun matalat päätöksenteon mahdollisuudet ja korkeat psykologiset mahdollisuudet kohtaavat on kyseessä negatiivisesti stressaava työ, jolloin sairastumisen riski kasvaa. Stressi myös tutkitusti heikentää oppimista. Mallin lähtökohtana on, että työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä ja lisää oppimisen halua. Passiivisuus-aktiivisuus ulottuvuus ennustaa työntekijän kykyä pysyä oppimis- ja kehittymiskykyisenä, työhön sitoutuneena ja tuottavana. Aktiivinen työ lisää työntekijöiden mahdollisuuksia vastata työelämän haastei-

siin, kun taas passiivinen työ jopa estää työntekijää käyttämästä tietojaan ja taitojaan organisaation hyväksi.



Kuvio 5. Työn hallinnan ja vaatimusten malli. Manka 2011, 56-58.

Liian jäykkä hierarkkinen hallinto, joka rajoittaa työntekijöiden reagoimista työn vaatimuksiin aiheuttaa stressiä ja estää oppimisen organisaation tasolla. Hyvään työn hallintaan liittyy tavallista parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön, parempi työsuoritus ja korkeampi työmotivaatio, sekä vähäisemmät poissaolot ja vaihtuvuus. (Manka 2011, 56-58.) Optimaalisessa tilanteessa työn vaatimukset ovat suhteellisen korkeat, muttei niin korkeat, että ne aiheuttaisivat pysyvää kuormitustilaa. Työn voimavaroja olisi myös niin runsaasti tarjolla, että ne mahdollistavat tehtävistä selviämisen ja energisoivat ja innostavat työntekijää. Harva kuitenkaan kykenee ylläpitämään tällaista optimitilaa jatkuvasti. Työ saattaa innostaa, mutta samalla kuormittaa. Myös muutostilanteissa kuormitus lisääntyy, vaikka muutos olisikin pieni. Keskeistä tasapainottelussa on jatkuvasti tiedostaa ja pyrkiä optimitilaan niin että työhyvinvointi säilyy. (Hakanen, 2011, 106-107.)

#### 4.1 Uudistava oppiminen

Jatkuva oppiminen on nykyajan ehdoton vaatimus. Ihminen joka ei ole ahne oppimaan uusia asioita, pysähtyy paikoilleen ja hänellä on yhä vähemmän annettavaa. Organisaatio-  
tasolla keskeistä on jatkuva oppiminen eri tahoilta ja eri toiminnan tasoilla. Opittavaa on jatkuvasti niin asiakkailta, markkinoilta kuin myös yhteistyökumppaneilta. Koskaan ei voi tietää miltä yhteistyökumppanilta voi oppia eniten tai missä organisaatiossa tapahtuu seuraava suuri innovaatio. Siksi onkin tärkeää olla laaja-alaisesti tekemisissä ja yhteistyössä eri toimijoiden ja alojen kanssa. (Alahuhta 2015, 128-130.) Määrätietoinen henkilöstön ke-

hittäminen laajentaa henkilöstön ymmärrystä ja syventää taitoja, mutta jopa tärkeämpää voi olla, että kehittäminen lisää henkilöstössä luottamusta yritykseen ja uskoa omaan itseensä. Kun ihmiset kokevat, että heihin panostetaan myös vaikeina aikoina, ihmiset sitoutuvat suorittamaan työtänsä yhä enemmän ja paremmin. (Alahuhta 2015, 116.)

Uuden oppiminen edellyttää muistia. Ihminen muistaa 95 % siitä mitä opetamme toisille, 80% siitä mitä teemme ja 70% siitä mistä keskustelemme. Toisaalta muistamme vain 10% siitä mitä luemme, 20% siitä mitä kuulemme ja 30% siitä mitä näemme. Tämän tiedon valossa, jos haluamme herättää ihmisten kiinnostuksen ja saada heidät oppimaan uutta ja innostumaan jostakin, paras keino ei ole vain puhua tai kirjoittaa siitä, vaan saada heidät liikkeelle, tekemään yhdessä sekä keskustelemaan. (Lundberg & Berggren 2014, 210–212.) Luomalla yhteisöllisen, avoimen ja luottavaisen ilmapiirin, jossa yksilöt uskaltavat jakaa ajatuksiaan, voidaan saada yksilöiden tieto ja osaaminen koko organisaation käyttöön. Jos koemme turvattomuutta ja pelkäämme paljastaa omaa tietämättömyyyttämme, emme myöskään pysty kehittymään ja oppimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Lundberg & Berggren 2014, 98-101.)

Epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen aikana yksilön kilpailutekijäksi on noussut osaaminen, etenkin kokemusperäinen hiljainen tietämys, joka on vaikeasti kopioitavissa (Manka 2006, 11–14). Jotta organisaatio pysyy hengissä, on sisäisen oppimisen oltava vähintään yhtä nopeaa kuin ulkopuolisten muutosten. Jotta organisaatio voisi menestyä suhteessa kilpailijoihin on sen pystyttävä vielä parempaan. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen vaativat yksilöiden kehittymisen lisäksi organisaation kehittymistä, oppivaa organisaatiota. (Manka 2006, 110.) Organisaation oppiminen on enemmän kuin vain yksilöiden oppimista, se on organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi (Martela & Jarenko 2014, 43-44).

Oppivassa organisaatiossa on joustava rakenne, joka arvostaa osaamista tittleiden sijaan ja luo kaikille vaikuttamisen mahdollisuuksia. Oppimista osataan johtaa oikein. Oppiva organisaatio mahdollistaa ryhmien, ei vain yksilöiden oppimisen. Ryhmissä tulee sallia kokeileminen, kehittäminen ja antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia. Oppimista ja kehittymistä osataan suunnata organisaation strategian ja vision mukaiseen toimintaan. Strategiset ydiosaamiset ja hiljaisen tiedon levittämisen merkitys on tunnistettu ja toimintamallit tukevat osaamisen kehittämistä ja tiedon jakamista organisaatiossa vapaasti. Keskeistä on avoin vuorovaikutus ja palautteen anto. Niin positiivista, kuin negatiivistakin palautteen antoa on kaikissa henkilöstöryhmissä ja ryhmien välillä. Reflektointi ja kehittävä arviointi ovat osa toimintatapaa. Organisaation ongelmat pyritään tunnistamaan ja niistä pystytään

keskustelemaan avoimesti sekä ratkaisemaan olemassa olevat ongelmat yhdessä. (Manka 2006, 109-121.)

Oppivan organisaation lisäksi keskeistä organisaation menestymisen kannalta on elinikäinen oppiminen ja etenkin uudistava, sekä ketterä oppiminen ja kehittyminen. Osaamistarpeet muuttuvat yhä nopeammalla tahdilla. Emme pysty enää ennustamaan pidemmällä aikavälillä mitä tulemme tekemään, miten sen teemme tai kenen kanssa. Tästä syystä osaamisen johtaminen on käymässä yhä haasteellisemmaksi. Ketterän oppimisen lähtökohta on, että tarjoamalla perusosaamisen tason, sekä puitteet oppimiselle yksilö voi itse oivaltaa sisäisen motivaation ohjaamana uudet osaamistarpeensa, sekä innostua osaamisensa kehittamisestä. Organisaatiolta tämä vaatii edellytysten luomista, innostavaa johtamista sekä luottamusta työntekijään. (Martela & Jarenko 2014, 43–44).

Uudistavassa oppimisessa on kyse syvällisestä oppimisen tavasta, jolloin aikuinen oppii uutta sen kautta, että hän muuttaa perususkomuksiaan maailmasta. Jokainen yksilö näkee maailman eri tavoin, omien kokemusten ja uskomusten lävitse. Tämä toimintamalli suoja meitä informaatiotulvan tuomalta hämmennykseltä. Kuitenkin, se osittain myös estää meitä vastaanottamasta uusia kokemuksia ja kehittymästä, uudistumasta tätä kautta. Kun ihminen joutuu tilanteeseen, jossa hänen aikaisemmat kokemuksensa ja toimintatansa eivät enää toimi, ovat vaihtoehdot joko uudistua, eli muuttaa omia uskomuksiaan ja toimintatapoja tai kytkeä päälle puolustusmekanismi, jolloin kieltäydymme muuttumasta ja toiminnallamme estämme muutosta ympäristössämme. Saadakseen aikaan todellista muutosta ihmisten ajattelussa ja toimintatavoissa, on saatava aikaa uudistavaa oppimista. On siirryttävä yksikehäisestä oppimisesta kaksikehäiseen. Yksikehäisessä oppimisessa virheet tunnistetaan ja korjataan organisaation perusoletusten pohjalta. Kaksikehäisessä uudistavassa oppimisessa organisaation perusoletukset voidaan kyseenalaistaa ja orientoitua täysin uudelleen. Uudistavan oppimisen syntymistä voi edistää tukemalla dialogien syntymistä, kannustamalla työntekijöitä tutkimaan ja kyseenalaistamaan omia käsityksiään, lisäämällä itsetuntemusta, tukemalla omien oppimistarpeiden määrittelyssä, sekä lisäämällä elämänhallinnan tuntemusta.

Uudistavan oppimisen kulttuurin rakentaminen ei ole helppoa. Osaamiseen ja sen ylläpitoon liittyvät haasteet löytyvät usein työnjohdosta ja lähiesimiehistä. Osaajia saatetaan piilotella, kun esimiehet varjelevat omaa tuloksen tekijäänsä, eikä moniosaajat tule koko organisaation käyttöön. Usein osaajien potentiaalia ei myöskään tunnisteta, vaan osaajat pidetään siinä tehtävässä jossa he ovat. Tämä ei tietenkään edesauta huipulle pääsemistä, jos huippuja ei osata kehittää. Yksittäisen työntekijän saattaa olla haastavaa tuoda omaa osaamistaan esille, varsinkin jos organisaatiokulttuuri ei tätä tue. Esimiehet saatta-

vat myös pelätä osaavia alaisia ja heille voidaan olla jopa kateellisia. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 89.)

Osaamiseen kannustaminen on vaihtoehtoinen toimintatapa perinteiseen henkilöstön koulutussuunnitelmaan. Osaamisen kannustamisen käytännöt luodaan pohjautuen yritysstrategiaan ja ne tarkastetaan muutaman vuoden välein. Kannustaminen koostuu monipuolisten oppimismetodien hyödyntämisestä ja siihen kuuluu niin geneerisen osaamisen kehittäminen, kuin myös substanssiosaamisen syventäminen. Oppijoilta edellytetään osaamisen jalostamista yrityksen tarpeisiin ja hankitun osaamisen kehittämistä ja jakamista organisaation sisällä. Kannustamisella siirretään henkilökohtaisen ja myös organisaatiotasoisesta osaamisen ylläpito enemmän yksilön ja yhteisön vastuulle, kuitenkin niin että arvostetaan yksilöiden omaa kokemusta omasta osaamisesta ja kehittymiskohteista, sekä annetaan tilaa innovaatioiden kehittymiselle. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 107-109.)

Osaamisen on ymmärretty olevan keskeinen kilpailuedun lähde, kuitenkin osaaminen määritellään usein suppeasti vain tiedoksi ja taidoksi. Osaaminen tulee nähdä paljon laajemmin, jotta siitä voidaan rakentaa todellinen kilpailuetu. Ajantasaiset tiedot ja taidot ovat osaamisen pohja, mutta osaamisen muodostavat myös kokemus, yksilön arvot ja asenteet sekä motivaatio. Ilman käytännön kokemusta, organisaation kanssa yhdenmukaisten arvojen ja asenteen puuttuessa, ilman sisäistä motivaatiota, erinomaisetkin tiedot ja taidot jäävät hyödyntämättä. (Kauhanen 2015, 57-58.) Puhuttaessa osaamisesta voi sen jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: substanssiosaaminen, prosessiosaaminen ja vuorovaikutusosaamiseen. Oman substanssiosaamisen lisäksi on yksilön osattava kytkeä tieto osaksi organisaation suurempia kokonaisuuksia ja jakaa tämä tieto vuorovaikutuksen avulla. Työn näkökulma onkin muuttumassa yhä enemmän alueelle, jossa vaaditaan vuorovaikutustaitoja, kykyä ymmärtää muita näkökulmia, sekä taitoa asettua dialogiseen kanssakäymiseen muiden kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010, 201-229.)

Muutos edellyttää ennakoimista osaamisen alueella. Yksilön näkökulmasta se tarkoittaa kykyä kehittää omaa työtä ja osaamista yhdessä muiden kanssa. Organisaatio tasolla se tarkoittaa oikeanlaisen osaamisen ylläpitämistä niin rekrytointien kuin henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Ennakoivaa ajattelua ja proaktiivisuutta tulisikin korostaa yhä enemmän osaamisen kehittämisessä. (Mönkkönen & Roos 2010, 228-230.) Tulevaisuuden työssä on entistä tärkeämpää kyetä laajentamaan omaa osaamistaan. Jotta organisaatio tukisi tällaista kehitystä, on tärkeää luoda moniammatillisia tiimejä, joissa ihmisten erilaiset taustat, osaaminen sekä moninaisuus olisi mahdollista hyödyntää organisaation voimavarana. (Kehusmaa 2011, 188.) Asiantuntijuus työelämässä edellyttää ihmiseltä monenlaisia pätevyys- ja ominaisuuksia, kykyjä sekä valmiuksia. Jatkuvan muutoksen

myötä myös työelämän vaatimukset muuttuvat. Organisaation osaamisen johtamisen lisäksi myös yksittäisellä ammattilaisella tulee olla kyky kehittää ja muuttaa omaa osaamistaan, niin substanssialalla kuin myös yleisempiä osaamisia. Yksilön tuleekin kyetä sopeutumaan, sekä mukauttamaan omaa toimintaansa ja tyyliänsä kulloinkin vallitseviin käytäntöihin. Organisoitaitaidot, yhteisöllisyystaidot sekä kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä korostuvat kaikilla aloilla. (Vilkkä 2015, 17–18.)

#### **4.2 Innostus ja työn imu**

Organisaatiotoiminnan professori William Kahn oli ensimmäinen tutkija, joka puhui engagementista, eli työn imusta 1990 (Hakanen, 2011, 43). Työn imun käsite kuuluu positiivisen psykologian kehityssuuntaan, joka nousi vahvasti esille 2000-luvulla. Positiivinen psykologia keskittyy tutkimaan sitä mikä tekee elämästä onnellista ja mielekästä ja mitkä asiat ja olosuhteet johtavat tällaiseen olotilaan. (Hakanen, 2011, 11–12). Pelkän työhyvinvoinnin, eli työssä suoriutumisen lisäksi on työhyvinvointi keskustelussa alettu painottaa yhä enemmän tätä positiivista näkökulmaa. On oivallettu, että pahoinvoinnin poistaminen on tärkeä päämäärä, mutta ei vielä itsessään luo hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2014, 20). Työpaikoilla tämä on johtanut siihen, että on alettu keskittymään riittävän hyvän tason ja tavoitteiden sijasta siihen, miten asioita ja olosuhteita voisi kehittää vielä paremmiksi, jotta olosuhteet auttaisivat yksilöitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa. (Hakanen, 2011, 11-12). Työhyvinvoinnin kehittämisessä tuleekin keskittyä asioihin, jotka luovat mielekkyyttä ja voimaantumista työssä. Lähtökohta ajatukselle on, että hankalissakin olosuhteissa voi nauttia ja innostua työstä, jos ihminen kokee työn imua, eli innostusta. (Viitala 2013, 212-213.)

Innostuksella tarkoitetaan tunnetilaa, jossa korkea aktiivisuus yhdistyy positiiviseen tuntemukseen. Innostusta on tutkittu work engagement käsitteen alla, joka on suomennettu myös työn imuksi. Työn imu on tarkemmin määritelty ja tieteellisesti tutkittu muoto yleisestä innostumisesta (Martela & Jarenko 2014, 19). Työn imu on hyvinvoinnin tila, johon liittyy energisyys ja omistautumisen kokemus, jotka tuottavat hyvinvointia ja onnellisuutta yksilössä ja edesauttaa aloitteellisuutta ja parempia tuloksia työssä (Hakanen, 2011, 6-7). Työn imu ei tarkoita, että työ olisi aina kivaa tai että työn imua koettaisiin koko ajan (Hakanen, 2011, 39).

Innostus näkyy ihmisessä kolmena piirteenä:

1. Tarmokkuutena, eli henkilö kokee olevansa täynnä energiaa ja uskoo pystyvänsä selättämään eteen tulevat haasteet.



2. Omistautumisena, eli henkilö kokee tekemänsä tehtävän merkittäväksi, inspiroivaksi ja vaivan arvoiseksi, sekä on valmis sitoutumaan sen tekemiseen.
3. Työhön uppoutumisena, eli henkilö kokee syvällistä keskittymistä työtehtäväänsä, jopa niin, että aika ja ympäröivä maailma unohtuvat, eli vaipuu niin kutsuttuun flow-tilaan. Flow-tila on optimaalinen toiminnan tila, jossa ihminen on uppoutunut täysin tekemiseensä. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

Työn imu muodostuu usein monen asian summasta ja yhteisvaikutuksesta. Työn voimavarekijät yhdistettynä työn imuun lisäävät aloitteellisuutta ja työyhteisön innovatiivisuutta, jotka taas lisäävät vastavuoroisesti työn imua ja voimavarekijöitä. (Hakanen, 2011, 124–125). Työn imu ei kerro pelkästään sitä miten paljon tekee työtä, vaan enemmänkin siitä miten työtä tekee. Työn imussa oleva yksilö heittäytyy työhön ja sitoutuu tekemään parhaansa. (Hakanen, 2011, 43–49). Ihminen voi kokea työnimua, eli innostusta kun hänellä on mahdollisuus käyttää työssään vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Innostusta kokeva henkilö suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuu työhönsä, saa aikaan tuloksia, kehittyy, toimii työpaikalla muiden hyväksi ja on terveempi verrattuna niihin, joiden työn imu on matala. (Viitala 2013, 212–213.)

Työnantajalle innostunut työntekijä näyttäytyy tehokkaana, omistautuneena ja valmiina tekemään enemmän kuin häneltä vaaditaan, sekä valmiina panostamaan työhön kaiken tarmonsä. Innostunut työntekijä on tehokas ja tehokkuus on myös kestävä, koska se ei kuluta työntekijän resursseja samalla tavalla kuin stressi tilassa olevan henkilön resurssit kuluvat. (Martela & Jarenko 2014, 19.) Tutkimusten mukaan, innostuksen kokeminen jopa kasvattaa yksilön valmiuksia ja voimavaroja tehdä työnsä hyvin, kun taas stressi ja tiukat deadlinet voivat saada yksilön työskentelemään intensiivisesti hetken, mutta pitkällä tähtäimellä tämä johtaa heikompaan jaksamiseen ja fyysiseen oireiluun. (Martela & Jarenko 2014, 25.) Innostunut työntekijä ennustaa myös parempaa asiakasuskollisuutta. Kun asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö voi hyvin ja suhtautuu innostuneesti ja positiivisesti työhönsä, saavat asiakkaat positiivisia palvelukokemuksia, jotka taas kasvattavat asiakasuskollisuutta. (Martela & Jarenko 2014, 27.)

Työn imun vastakohtia ovat työholismi ja työhön leipääntyminen. Työholismi voi joskus ulospäin näyttää työn imulta, mutta ihmisen sisäiset mekanismit ovat erilaiset. Työholistilla työ täyttää kaiken elämän ja työn tavoitteet ovat usein ulkoisten motivaattoreiden ajamaa. Työholismi johtaa usein stressiin ja erilaisiin loppuun palamisen muotoihin. Työhön leipääntyminen on taas kyllästymistä työhön ja motivaation kadottamista. Työhön leipääntyneen sitoutuminen työhön ja organisaatioon on usein heikkoa. Niin työholismi kuin myös työhön leipääntyminen voivat hukata suuren määrän työvoimaa. Näihin tiloihin voi myös

ajautua aikaisemmin työn imussa ollut henkilö, jos työn imun kokemuksia ei syystä tai toisesta enää työstä löydy, eikä organisaatio niitä ylläpidä. Työholismista kärsivän on vaikea irtautua työstä ja hänellä on aina kokemus siitä, että ei ole tehnyt tarpeeksi. Työhön leipääntynyt ei jaksa enää innostua uusista asioista, eikä ole halukas kehittämään tai kehittymään. (Hakanen, 2011, 112–121).

Vaikka innostuksen taloudellisia hyötyjä mittaava tutkimusala on tuore, on olemassa vahvaa kotimaista ja ulkomaista näyttöä siitä, että innostuneet työntekijät ovat muiden hyötyjen lisäksi myös tuottavampia. (Martela & Jarenko 2014, 27.) Työn imu ei ole jatkuva flow-kokemus, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila. Kuitenkaan se ei ole niin pysyvä, että sitä ei voisi vahvistaa laadukkailla ja energisoivilla työoloilla. Kun työntekijän tai työyhteisön työn imun tasoa pystytään nostamaan, se pysyy jonkin aikaa ja tämänkin jälkeen todennäköisesti säilyy aikaisempaa korkeammalla tasolla. Tutkimuksen mukaan alasta ja ammatista riippuen vähintään joka kymmenes suomalainen kokee työn imua päivittäin ja kaksi kolmesta vähintään kerran viikossa. Jotta yksilö kukoistaisi työssään, on työn imua kuitenkin koettava useammin kuin kerran viikossa. Tilastollisesti naiset kokevat työ imua hieman miehiä useammin, samoin iäkkäämmät ja määräaikaisten nuorempia ja vakinaisia enemmän. (Hakanen, 2011, 39–49.)

Hakanen (2011, 49-69) on listannut 25 työn ja työyhteisön voimatekijää, joiden avulla organisaation ja sen työntekijöiden työn imua voidaan lisätä ja ylläpitää. Asiat ovat hyvin yleisiä ja ne ovat hyvin sovellettavissa jokaiseen työhön jossain määrin. Työtehtäviin liittyvää imua voidaan vahvistaa työn monipuolisuudella ja kehittävyydellä, itsenäisyydellä, välittömällä palautteella, merkityksellisyyttä lisäämällä ja ylläpitämällä, sekä asiakastyön palkitsevuudella, eli kun näkee työnsä hyödyn ja tuloksen. Työn järjestelyyn liittyvillä teoilla kuten työroolien ja -tavoitteiden selkeydellä, osallistamisella päätöksentekoon ja luomalla joustoja työaikoihin. Työn sosiaaliset voimavarat kuten työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys lisäävät yksilön työn imua. Yhteisössä työn imu on myös tarttuvaa ja tiimin yhteisölliset voimavarat lisäävät imua entisestään. Myös organisaatiotasolla työn imua voidaan edistää luomalla tuntemus organisaation tarjoamasta tuesta ja välittämisestä, psykologisten sopimuksen ehtojen noudattamisella, edesauttamalla yleistä myönteistä ilmapiiriä, sekä luomalla toimivat rekrytointi ja perehdyttämiskäytännöt. Myös luomalla kehityskeskustelukäytännöt ja ulkoisten palkitsemistapojen kuten palkan, palkitsemisen ja uranäkymien oikeudenmukaisuuden, sekä luotettavan toiminnan rakentamisella lisätään työn imua. Perhemyönteinen työkuultuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, toimiva teknologia sekä sujuva yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä kaikki vaikuttavat työn imun vahvuuteen. Tutkimusten mukaan näiden tekijöiden ylläpitäminen on erityisen tärkeää, kun

organisaatiossa käydään lävitse vaikeita aikoja. Korkeat työn vaatimukset ja runsaat muutokset vievät enemmän yksilön voimavaroja, tällöin niiden tukeminenkin on entistä tärkeämpää. (Hakanen 2011, 108).

Myös jotkut yksilön ominaisuudet tukevat työn imun syntymistä. Näitä ovat optimismi, vahva itsetunto, sosiaalinen älykkyys, vahva usko omaan osaamiseensa sekä kimmisuus ja sinnikkyys. (Hakanen, 2011, 71–72.) Yleinen onnellisuus on myös yhteydessä työn imun kokemiseen. Ihmiset joilla on hyviä ja läheisiä ihmissuhteita ja jotka niitä vaalivat, osaavat olla kiitollisia siitä mitä on, kokevat muita enemmän työnimua. (Hakanen, 2011, 94–95.) Työn imua tukevista ominaisuuksista huolimatta jokainen voi itse lisätä ja ylläpitää omaa työn imuaan, eikä työn imu missään nimessä ole ominaisuus joka yksilöllä joko on tai ei ole. Keskittymällä omaan tapaansa suhtautua asioihin, pyrkimällä terveen positiivisuuteen, olemalla ystävällinen, antamalla anteeksi, luopumalla kaunasta, sekä yleiseen haluun kehittyä ja oppia ovat työn imun lähtökohtia joihin jokainen voi vaikuttaa. Melkein jokaisella on myös jonkinlainen mahdollisuus kehittää omaan työtään niin että pystyy keskittymään niihin puoliin, jotka lisäävät työn imua. Esimerkiksi työtapoja muuttamalla, menemällä mukaan organisaation kehitystoimintaan, lisäämällä työn haastavuutta tai vuorovaikutusta voi työstä tehdä itsellensä mielekkäämpää. Huolehtimalla henkilökohtaisesti myös siitä, että on riittävästi mahdollisuuksia palautua työstä, voi ylläpitää työn imua. (Hakanen, 2011, 84–101.)

Työn imun kokemisen kautta syntyy organisaatioihin laatua ja menestystä. Sillä on myönteinen yhteys yksilöiden terveyteen ja onnellisuuteen. Työn imuun liittyvä positiiviset tunteet kuten ilo, innostus ja ylpeys vahvistavat yksilön psyykkisiä ja fyysisiä voimavaroja ja näin mahdollistavat laadukkaamman ja tuottavamman työskentelyn. Työn imua ei onneksi vain ole tai ole olematta, vaan sitä voi ylläpitää ja edistää monin erin edellä kuvatuin keinoin. (Hakanen, 2011, 38–42.)

#### **4.3 Sisäinen motivaatio**

Motivaatiota työssä on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. Yleisimmin esitetyt motivaatioteoriat on saatu Yhdysvalloista, pääosin teollisuustyöstä. Työn ja ihmisen suhde on sadassa vuodessa kuitenkin muuttunut ja samalla motivaatioteoriat ovat myös kehittyneet. Kaikkia teorioita käsitellessä tulee muistaa, että työmotivaatioteoriat ovat kontekstisidonnaisia, eli yhteiskunta, kulttuuri ja olosuhteet vaikuttavat ihmisten käsityksiin omasta motivaatiostaan. Lisääntynyt tekniikan hyödyntäminen, automaatio, informaatioteknologia, sekä ihmisten koulutustason ja osaamisen kehittyminen ovat muuttaneet työn sisältöä käsitteellisemmäksi ja työlle asetetut odotukset sekä vaatimukset ovat muuttuneet. Tänä päivänä

onkin käskyjen ja yksityiskohtaisen valvonnan sijaan huomioitava yhä enemmän esimerkiksi ihmisten ajatteluun ja tunteisiin vaikuttavia tekijöitä, jotta ihmiset kokisivat työnsä mielekkääksi ja asetetut tavoitteet tavoittelemisen arvoiseksi. (Kauhanen 2012, 91-93.) Työn muutoksesta johtuen motivaatioteoriat ovat alkaneet korostaa sisäisen motivaation tärkeyttä suhteessa ulkoiseen motivaatioon.

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen ydinminän ulkopuolisia motivaation lähteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi tekemisestä saatavat palkkiot, rangaistusten vältteleminen, yhteisön hyväksynnän hakeminen tai pelko selviytymisestä. Tekeminen itsessään ei innosta, vaan ihminen toimii jonkin ulkoisen seikan vuoksi. Sisäisellä motivaatiolla taas tarkoitetaan sitä, että tekeminen itsessään on palkitsevaa. Motivaatio ei tule ulkoa vaan on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista innostuksen, kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Martela 2015, 273.)

Sisäinen motivaatio nähdään muodostuvan kolmesta perustekijästä; omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä (Martela & Jarenko 2014, 16). Nämä kolme perustekijää näkyvät myös ihmisen psykologisissa perustarpeissa. Perustarpeiksi on luokiteltu: kyvykkyys, vapaaehtoisuus, läheisyys ja hyvän tekeminen. Psykologiset perustarpeet vastaavat kysymykseen: mikä tekee elämästä elämisen arvoisen. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta siitä, että osaamme ja onnistumme tekemään asioita, joihin ryhdymme (Martela 2015, 49-54). Kaikissa asuu tarve saada asioita aikaan ja tekemisen hetkellä nautimme, kun koemme itsemme osaavaksi. Keskeinen osa kyvykkyyttä on myös oppiminen ja kehittyminen. Ihmisiä motivoi mahdollisuus oppia ja päästä kehittämään taitojansa eteenpäin. (Martela 2015, 94-95.) Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan tuntemusta siitä, että olemme itse vapaita päättämään tekemisistämme (Martela 2015, 49-54). Vapaaehtoisuus on itseilmaisua, eli mahdollisuutta tehdä asioita joista on kiinnostunut, sekä autonomiaa, eli omin ehdoin elämistä ja tunnetta, että tekee omat valintansa. (Martela 2015, 82-83.) Läheisyydellä tarkoitetaan sitä, että meillä on ympärillämme ihmisiä jotka välittävät meistä ja joista me välitämme. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja tuki erilaisissa tilanteissa on hyvinvoinnin keskeinen tekijä. (Martela 2015, 127-128.) Hyvän tekemisellä tarkoitetaan taipumusta ja sisäistä halua auttaa muita. Saamme hyvänolon tunteen, kun näemme, että omat tekomme auttavat muita ihmisiä. (Martela 2015, 122.) Hyväntekeminen on usein myös vastavuoroista, autamme niitä, jotka auttavat meitä (Martela 2015, 127-128). Läheisyyttä ja hyvän tekemistä kutsutaan myös yhteisöllisyydeksi. Kyse on siis yhteydestä ja kyvystä tehdä muille hyvää. (Martela & Jarenko 2014, 16.)

Kuvion 6 motivaatitimantti kiteyttää asiat jotka ihmistä liikuttavat, eli sisäisen ja ulkoisen motivaation lähteet. Kuvion yläosassa ovat sisäisen motivaation neljä keskeistä perustar-

vetta. Kuvion alapuolella vuorostaan ulkoisen motivaation yleiset lähteet. Kun psykologiset perustarpeet vastaavat kysymykseen ”mikä tekee elämästä elämisen arvoisen?”, vastaa ulkoisen motivaation lähteet kysymykseen ”miten pysyn hengissä?”. (Martela 2015, 273.) Ulkoinen motivaatio keskittyy selviytymiseen, eli turvallisuuteen ja resurssien turvaamiseen, sekä yhteisön hyväksyntään ja oman aseman varmistamiseen yhteiskunnassa tai vaikkapa organisaatiossa (Martela 2015, 54).



Kuvio 6. Motivaatitimantti. (Martela, F. 2015. 54)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Asia tai tehtävä vetää yksilöä puoleensa ja hän ei joudu ulkoisten motivaattoreiden kannustamana pakottamaan itseään pysymään asiassa, vaan energia virtaa tekemiseen luontaisesti. Tästä syystä tekeminen kuormittaa sisäisesti motivoitunutta henkilöä vähemmän kuin ulkoisesti motivoitunutta. Sisäisen motivaation kolme tekijää, eli omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys selittävät suuren osan päivittäin kokemastamme ja pitkäaikaisesta hyvinvoinnistamme. Psykologiset perustarpeet ovat keskeisiä myös yksilön kasvussa ja kehityksessä. Näitä kolmea tekijää tukevat kasvuolosuhteet tuottavat hyvinvoivia ja tasapainoisia aikuisia. (Martela & Jarenko 2014, 14-28.) Sisäinen motivaatio voidaan jakaa vielä kahteen alakategoriaan, jotka ovat sisäsyntyinen motivaatio ja sisäistetty motivaatio. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että itse tekeminen on nautinnollista. Sisäistetyssä motivaatiossa taas tietty tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se liittyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Henkilöt, jotka kokevat sisäistä motivaatiota työssä kokevat itsensä energisemmiksi ja elinvoimaisemmiksi sekä ovat omistautuneempia työllensä ja ovat yleisesti ottaen tyytyväisempiä työhönsä, kuin henkilöt jotka eivät koe sisäistä motivaatiota yhtä voimakkaasti (Martela & Jarenko 2014, 14-28). Motivaation kesto kuitenkin vaihtelee, joskus henkilö on motivoitunut yksittäisen työtehtävän suorittamiseen, joskus motivaatio voi kestää vuosikausia ja näkyä kaikessa tekemisessä. Myös motivaation voimakkuus vaihtelee. Voimakkuuteen vaikuttavat henkilön sisäiset tekijät, ulkopuolinen ympäristö sekä johtamistapa. (Kauhanen 2012, 91-93.) T voi parhaassakin tilanteessa usein kattaa vain kolme neljästä psykologisesta perustarpeesta. Läheisyyden tarpeemme voi usein tyydyttää vain perhe ja muut läheiset ihmissuhteet. Tästä syystä työn ja yksityiselämän tasapaino on tärkeää sisäisen motivaation säilymiselle. (Martela 2015, 153-155.) Tutkimukset osoittavat, että henkilöillä joiden kaikki tavoitteet elämässä liittyvät työelämään, kärsivät helpommin voimakkaasta työuupumuksesta ja heikosta työkyvystä. Vahva työhön suuntautuminen eli työppöys, on uhka työhyvinvoinnille. Tavoitteiden tasapaino työn ja yksityiselämän välillä on yhteydessä hyvinvointiin. (Metsäpelto & Feldt 2008, 138.)

Jokainen kokee työssään useita sisäisiä ja ulkoisia motivaattoreita. Vaikka työtään kohtaan kokisikin paljon sisäistä motivaatiota, ei kaikkea tekemistä kohtaan voi löytyä sisäistä paloa. Tällöin apua voi olla sisäistetystä motivaatiosta, eli vaikka itse tekeminen ei aina motivoi saattaa päämäärä, yrityksen arvot tai yhteisöllisyys toimia ajavana voimana. Puhuttaessa työelämästä, ei ulkoisia motivaattoreitakaan voi täysin unohtaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoiset motivaattorit saattavat kuitenkin huonosti käytettynä jopa heikentää sisäistä motivaatiota. Tämä johtuu jyräsefektistä; kun samalle tekemiselle on useampi erillinen syy, voi yksi syy heikentää toista. Vaikka alun perin olisi olemassa sisäinen motivaatio jotakin tekemistä kohtaan voi ulkoinen motivaattori, esimerkiksi raha, saada ihmisen tuntemaan, ettei enää halua tehdä jotain asiaa ilman rahallista korvausta. Näin raha, eli ulkoinen motivaattori jyrää sisäisen motivaation, ja saattaa johtaa huonompaan lopputulokseen, koska tekemisestä nauttimisen sijasta keskittyy rahan tekemiseen. Konkreettinen rahapalkinto voi siis saada meidät unohtamaan alkuperäisen innostuksemme ja keskittymään vain palkkion tavoittelemiseen. (Martela 2015, 32-33.) Myös liiallinen kilpailu heikentää sisäistä motivaatiota, esimerkiksi liiallinen vastakkain asettelu. (Pohjanheimo 2015, 183-184).

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sisäisesti motivoituneelle ei tarvitsisi maksaa palkkaa tai palkita muilla ulkoisen motivoinnin keinoilla. Raha on keskeinen motivoija ja toiminnan ulkoinen aloittaja, eikä työ yleensä voi olla pelkästään sisäisesti motivoivaa, vaan työhön liittyy aina ansaintamalli. Palkkaan ja työolosuhteisiin liittyvät asiat tulee olla riittävällä tasolla, jotta ne eivät häiritse sisäistä motivaatiota. Ulkoinen palkitseminen pitää voi-

da kokea riittäväksi ja oikeudenmukaiseksi. Joissakin tapauksissa on myös todettu, että ulkoisilla palkkioilla voidaan tukea sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi strategisiin tavoitteisiin pohjautuva tulospalkkaus saa työntekijän kiinnittämään huomion aikaansaatuuteen ja auttaa hahmottamaan paremmin omat ja organisaation tavoitteet. (Martela & Jarenko 2014, 6-50.) Taloudelliset kannustimet voivat myös tukea sisäistä motivaatiota, jos ne ovat yllättäviä palkitsemisia jostakin suorituksesta (Pohjanheimo 2015, 183-184). Hyvin suunnitellun palkkiojärjestelmän tulee aina olla läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja tukea työntekijöiden omaehtoisuutta. Tällöin järjestelmä tukee sisäistä motivaatiota, eikä vähennä sitä. Hyvästä suorituksesta erinomaiseen voi kuitenkin houkutella pitkällä tähtäimellä vain tukemalla sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 6-50.)

Kun kolme elementtiä eli omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys löytyvät työstä voi ihminen kokea sisäistä motivaatiota. Vaikka sisäinen motivaatio on aina subjektiivinen ja henkilökohtainen asia, pystyy organisaation johto omilla toimillaan edesauttamaan sen syntymistä ja vaalimaan näiden elementtien säilymistä ja vahvistumista. Omaehtoisuutta voi tukea antamalla työntekijälle tilaa toteuttaa työnsä itsenäisesti ilman liiallista kontrollia. Kyvykkyyttä, eli tunnetta osaamisesta ja oppimisesta voi tukea palautteen ja osaamisen kehittämisen avulla. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan vahvistaa kirkastamalla työn merkitystä työntekijöille ja sitomalla työntekijät yhteisen päämäärän taakse. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Tavoitteena sisäisen motivaation johtamisessa tulisi olla kyky auttaa yksilöä löytämään sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa ja houkutella häntä käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

#### **4.4 Avoin vuorovaikutus**

Avoin vuorovaikutus on peruspilari, jonka merkityksestä on helppo olla yhtä mieltä. Kaikki ihmiset varmasti toivovat, että omalla työpaikalla toimittaisiin avoimesti. Kuitenkin aika harvoin organisaatioissa keskustellaan siitä, mitä avoimuus työpaikalla tarkoittaa. Työntekijöillä voikin olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä siitä mitä avoimuus käytännössä tarkoittaa ja miten se näkyy arjessa. (Järvinen 2008, 94.) Ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä koetaankin usein organisaatioissa enemmän tai vähemmän epäonnistuneeksi. Joko vuorovaikutusta koetaan olevan liian vähän, tai siinä ei keskitytä oikeisiin asioihin. Huonoimmassa tilanteessa molemmat toteutuvat. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 112–151.)

Avoin ja aito vuorovaikutus on keskeinen elementti yleisen työhyvinvoinnin, motivaation, innostuksen kuin myös, tehokkuuden ja uudistavan oppimisen syntymisessä ja tukemisessa. Hyvään työyhteisöön liittyy positiivinen ja avoin vuorovaikutus työntekijöiden kesken, sekä keskeinen luottamus. Työelämätaitoihin ja niiden tärkeyteen on alettu kiinnittää

yhä enemmän huomiota organisaatioissa. (Lundberg & Berggren 2014, 49.) Hyvät työyhteisötaidot ovat avoimen vuorovaikutuksen perusta, kuten esimerkiksi avoimuus, reiluus, auttaminen, kohtelias käytös ja oman osaamisen jakaminen (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 112–151). Hyvät työelämätaidot lisäävät yhteisöllisyyttä ja luottamusta kaikilla organisaation tasoilla. Työelämätaitojen keskiössä on kokemus siitä, että työelämän onnistuminen on kaikkien tehtävä ja jokaisen mukana olevan vastuulla. Työelämätaidot käsittävät monia asioita, kuten työtovereiden välittävää kohtaamista, joka näkyy esimerkiksi kohteliaisuutena ja tervehtimisellä. Autetaan ja ollaan kiinnostuneita koko organisaation toiminnasta ja kehittämisestä, sekä kannetaan oma vastuu yhteisen työilmapiirin kehittämisestä. (Suonsivu 2015, 112.)

Pohjanheimo (2015, 79–82) tuo esille termin sosiaalinen kyvykkyys, joka on myös edellytys hyvälle vuorovaikutukselle. Sosiaalisella kyvykkyydellä Pohjanheimo tarkoittaa sosiaalisten tilanteiden ja suhteiden lukutaitoa, jota ilman ei voi syntyä hyvää vuorovaikutusta. Työyhteisössä se esiintyy empatiana, kykyä tunnistaa ja nimetä omia ja muiden tunteita, haluna ymmärtää muiden näkökantoja, sekä taitona hyödyntää näitä tietoja oman ammatitiroolin mukaisesti. Työelämätaidot, kuten sosiaalinen kyvykkyyskin ovat perusta avoimelle vuorovaikutukselle. Ilman yksilöiden kykyä esimerkiksi avoimuuteen ja empatiaan, on mahdotonta rakentaa avointa vuorovaikutusta työyhteisössä. (Pohjanheimo 2015, 79–82.) Edellytykset avoimen vuorovaikutuksen syntymiselle lähtevät aina yksilöistä. Matalat organisaatiot, verkostomaisuus, asiantuntijuus ja itsenäisyys työssä vaativatkin yhä enenevässä määrin yksilöiltä jatkuvaa ihmisenä kasvamista, jota suhdetaidoissa ja vuorovaikutuksessa oppiminen ja kehittyminen ovat. Itseensä tutustumista, itsen kanssa keskustelua, ja uuden opettelua tulisikin yksilöinä harjoittaa jatkuvasti. (Pohjanheimo 2015, 92.)

Järvinen (2008, 94–102) listaa neljä näkökohtaa, joiden toteutuessa organisaatiota voidaan luonnehtia avoimeksi.

1. Avoimessa työyhteisössä puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Kaikilla on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja myös velvollisuus jakaa tietoa muille. Myös ongelmista ja kehittämistarpeista tulisi kyetä keskustelemaan työyhteisössä. Avoin työyhteisö ei kuitenkaan tarkoita sitä, että puhuttaisiin välttämättä avoimesti yksityiselämästä, niiltä osin, kun se ei liity työhön. Liiallinen henkilökohtaisuus ja yksityisasioihin keskittyminen saattaa enemmänkin heikentää avoimuutta.
2. Toiseksi, avoimessa työyhteisössä tulisi puhua niiden kanssa, joita asiat koskevat. Avoimuus tarkoittaa kykyä kohdata ihmisiä myös haastavissa tilanteissa, sekä kykyä antaa suoraa palautetta. Avoimessa vuorovaikutuksessa tulisi pyrkiä välttämään liiallisten johtopäätösten tekemistä, sekä avoimuutta omista mielipiteistä ja



tunteista. Epäsuora kommunikointi, oletus että toisen tulisi tietää ja ymmärtää, sekä hankalien kohtaamisten välttäminen ovat sulkeutuneen vuorovaikutuksen merkkejä.

3. Kolmas avoimuuden merkki liittyy keskustelun tyyliin. Avoimen vuorovaikutuksen tulisi olla rakentavaa ja asiallista. Kanssakäymisen tulisi olla pääosin myönteistä ja toisten mielipiteitä arvostavaa. Sen tulisi tukea työntekoa, auttaa ratkaisemaan ongelmia, parantaa yhteistyötä sekä olla sujuvaa. Henkilökohtaisuudet, kiistelyt, toisten mitätöinti, tai muu epäasiallinen käytös ei kuulu avoimeen vuorovaikutukseen.
4. Neljänneksi avoimessa vuorovaikutuksessa varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. Vuorovaikutus on sanojen lisäksi paljon muutakin, äänensävyjä ja -painoja, sanavalintoja, ilmeitä ja eleitä, puhumattakaan sähköisen viestimisen luomista haasteista. Kaiken tämän perusteella ihminen tekee tulkintoja ja johtopäätöksiä siitä mitä toinen tarkoittaa. Viestejä ei kuitenkaan voi jatkuvasti olla tarkentamassa ja tästä syystä tulisi ensisijaisesti miettiä miten viestii. Viestinnän pitäisi olla kohderyhmälle suunnattua ja tulisi käyttää ymmärrettävää kieltä. Sähköpostilla tulisi viestiä vain asioita, jotka ovat selkeitä ja yksiselitteisiä.

Teknologia on tuonut vuorovaikutukseen monia uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Tekniikkaa hyödyntäessä tulee muistaa, että sillä ei voi korvata todellista läsnäoloa. Tärkeistä asioista viestiminen ja vuorovaikutteinen kommunikointi on vaikeaa, joskus jopa mahdotonta ilman fyysistä läsnäoloa. (Lundberg & Berggren 2014, 49.) Tietoyhteiskunnassa ei voida puhua vuorovaikutuksesta ja viestinnästä huomioimatta sähköisiä vuorovaikutusvälineitä. Useissa organisaatioissa eri viestintävälineet on otettu avosylin vastaan ja luotettu siihen, että ihmiset osaavat itsestään käyttää välineitä viisaasti, tarkoituksenmukaisesti ja tuottavasti. Näin kuitenkin harvoin tapahtuu ja työntekijät ennemminkin hukkuvat eri viestintävälineiden luomaan sekasortoon. Harvassa organisaatiossa on oivallettu vuorovaikutusstrategian johtamisen tärkeyttä digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Useat vuorovaikutuksen ongelmat pohjautuvatkin sähköisen viestinnän ja kommunikaatioportfolion sekavuuteen ja huonoon hallintaan. (TeliaSonera Finland Oyj 2010, 82.)

Työyhteisössä avoimen vuorovaikutuksen synnyttämiselle on oleellista rakentaa kommunikoinnin kulttuuri, joka tukee avoimuutta. Keskeistä on, että organisaation työntekijät tuntevat hyväksyttävät ja suotavat kommunikoinnin tavat ja että yksilöt pyrkivät aktiivisesti käynnistämään vuoropuhelua sovitun kulttuurin mukaisesti. Usein organisaatiossa kannustetaan kaikkia esittämään näkemyksiään, mutta käytännössä vain pieni osa työntekijöistä näin tekee. Kaikkia osallistavaa kommunikoinnin kulttuuria voi tukea yksinkertaisilla käytännön toimilla, kuten antamalla ajattelu-aikaa etukäteen, luomalla erilaisille ihmisille eri väyliä ja tapoja tuoda näkemyksiä esille, lisäämällä pari ja pienryhmäkeskusteluja, sekä

huomioimalla kaikkien näkemyksiä tasapuolisesti sekä viemällä keskusteluiden johtopäätöksiä käytäntöön, jolloin vaikuttaminen konkretisoituu. (Pohjanheimo 2015, 81–82.)

Organisaatioissa on erilaisia rakenteita ja toimintatapoja, joilla voidaan joko tukea tai tuhoata avointa vuorovaikutusta. Lähes kaikissa organisaatioissa käydään erilaisia prosessien mukaisia keskusteluja, niin kahden kesken sekä ryhmissä. Puhutaan kehityskeskusteluista, tavoitekeskusteluista, tiimipalavereista ja yksikkökokouksista. Vaikka säännönmukaiset keskustelut voivat olla hyvinkin toimivia ja tiedon välittämisen kannalta keskeisiä, eivät ne koskaan voi korvata yksilön ja esimiehen, tai työyhteisön välistä päivittäistä vuorovaikutusta ja sen merkitystä yksilön kokemukseen työstä. Jatkuva vuorovaikuttaminen edesauttaa avoimen ja keskusteleavan työilmapiirin syntymistä. Jatkuvalle vuorovaikuttamisella tarkoitetaan päivittäistä vuorovaikutusta työpaikalla, jossa osapuolet ovat aidosti läsnä, luottavat toisiinsa ja voivat avoimesti keskustella ajankohtaisista asioista ja haasteista, sekä antaa toisilleen palautetta. Vuorovaikutuksessa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutuksen laatuun, säännönmukaisten tapaamisten määrän sijaan. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 112–151.)

Litteät ja horisontaaliset organisaatorakenteet eivät ole organisaatioissa enää harvinaisuus. Kuitenkin todellinen horisontaalinen johtaminen ja käyttäytyminen ovat edelleen yllättävän harvinaisia. Jos organisaatiossa edelleen ajatellaan ylhäältä alas tai arvotetaan ihmisiä tittelin mukaan, on aivan sama millainen organisaatiokaavio on. Todellinen horisontaalinen organisaatio mahdollistaa kaikille tasapuolisesti osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuden luoden uskon siihen, että kaikilla organisaation jäsenillä on arvokkaita ajatuksia ja mielipiteitä. (Lundberg & Berggren 2014, 26–28.) Tällaisilla organisaation rakenteilla voidaan edesauttaa avoimen vuorovaikutuksen syntymistä. Tiimiorganisaatioilla, osallistavalla johtamisella, sekä vahvistamalla työntekijän itseohjautuvuutta voidaan edesauttaa avointa vuorovaikutusta. Asioiden kyseenalaistaminen, aroistakin asioista puhuminen, dialogi, reflektointi niin yksin kuin ryhmässä, tukevat kaikki avoimen vuorovaikutuksen syntymistä. (Manka 2006, 139).

Avoimuus ja suoruus ovat hyviä linjauksia kaikkeen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ylimmän johdon tulee näyttää omalla esimerkillään, miten organisaatiossa näitä toteutetaan. Alahuhtanen (2015, 122–123.) mukaan mitä suurempi organisaatio, sitä määrätietoisempää ja näkyvämpää suoruuden ja avoimuuden tulee olla. Näillä estetään politikointia ja oman edun ajamista, sekä vahvistetaan ihmisten rohkeutta esittää omia näkemyksiään ja kertoa myös huonoja uutisia. Organisaation johdon näkökulmasta laadukas viesti sisältää vain olennaista asiaa. Yksinkertaisuus ja selkeys mahdollistavat sen, että ihmiset ymmärtävät. (Alahuhta 2015, 47).

Avoin vuorovaikutus ei ole helppo juttu, se on alkuun vaivalloista, tuottaa erimielisyyksiä ja pelkoja, jopa ahdistusta, kun omat ajatukset ja mielipiteet tuodaan avoimesti esille. Avoinuus luo kuitenkin yksilölle ja työyhteisölle uudella tavalla oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Mielipiteiden vaihto ja väittely synnyttävät uusia oivalluksia ja ratkaisuja, tuotteita ja keksintöjä joita vain avoimella yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella voi luoda. (Järvinen 2008, 102.)

#### **4.5 Resilienssi muutoksessa**

Viime vuosituhannen lopulla työelämässä siirryttiin pysyvyydestä ja muuttumattomuudesta sekä hitaista ja hallituista muutoksista aikaan jossa jatkuva ja nopea, joskus radikaalikin muutos on ainoa pysyvä asia tämän päivän työelämässä. Mikään ei ole enää tae pysyvyydestä, ei hyvä tulos, ei tehokas toiminta. Uudistusten ja muutosten toteuttaminen käytännössä on edelleen yksi suurin haaste organisaatioille ja yksilöille, vaikka muutosten hallinnasta ja sopeutumisesta on opittu jo paljon. Muutos vaatii yksilöltä psyykkistä työtä, jotta muuttuvista asioista saa otteen eivätkä ne horjuta hallinnan tunnetta ja kykyä pärjätä muutoksessa. (Järvinen 2008, 143–145.) Yksilöllä on hyvin monenlaisia tapoja sopeutua ja asennoitua jatkuvaan muutokseen. Yksilön suhtautumista selittävät hänen aiemmat kokemuksensa elämän eri tilanteissa. Selviytyminen usein vahvistaa itseluottamusta ja uskoa siihen, että selviytyy muutoksista jatkossakin. Selviytymiskeinoja on yhtä monia kuin on yksilöitäkin, mutta joitakin yhteisiä selviytymiskeinoja muutoksiin ovat positiivinen ja luottavainen asenne, keskittyminen asioihin joihin voi itse vaikuttaa, yksityiselämän tasapaino sekä halu ja kyky oppia uutta. (Järvinen 2008, 145–146.)

Jokainen yksilö kokee ja reagoi muutokseen omalla tavallaan, jokainen muutostilanne on myös erilainen. Jatkuvasa muutoksessa pärjääminen vaatii sopeutumisen ja uudistumisen kykyä. (Ponteva 2010, 5-27.) Muutos organisaatiossa herättää aina kysymyksiä, tunteita ja mielikuvia joita ei ole syytä ohittaa. Muutos on yksilölle subjektiivinen kokemus. Toiset ovat oppineet käsittelemään epävarmuuden tunteita paremmin kuin toiset, toisille pienikin muutos voi olla rankka koettelemus. Toiset ovat luonnostaan helpommin innostuvia ja valmiita uusiin asioihin. (Järvinen 2000, 52–54.) Kun käsitellään yksilön tapaa toimia ja selvittää muutoksessa puhutaan yksilön resilienssistä. Yleisesti ottaen, mitä parempi on resilienssin kykymme, sitä paremmin selviydymme ja palaudumme muutoksista. Resilienssi auttaa meitä joustamaan ja orientoitumaan muutoksissa uudelleen. Osittain resilienssi perustuu yksilöllisille ominaisuuksille, mutta resilienssiään voi kehittää läpi elämän. (Poijula 2015.)

Resilienssi käsite on alun perin otettu käyttöön fysiikassa ja sillä on viitattu aineen iskunkestävyyteen, sekä materiaalin kimmoisuuteen. Yhteiskuntatieteissä termillä viitataan yksilön kykyyn menestyä ja toimia sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla riskitekijöistä, kuten stressistä ja vastoinkäymisistä huolimatta. (Cyrulnik 1999, 8-9.) Resilienssi näyttääkin olevan poikkitieteellinen tutkimuskohde, josta löytyy jatkuvasti uusia ulottuvuuksia. (Cyrulnik 1999, 8-9.) Cyrulnik (1999, 18) on tutkinut erityisesti traumaattisista kokemuksista selvinneiden lasten resilienssiä ja selvittänyt mitkä yksilön ominaisuudet tai asiat ympäristössä saavat kovia kokeneen lapsen selviytymään traumasta ja menestymään elämässään. Resilientin yksilön ominaisuuksia ovat kyky itsenäisyyteen jo nuorena, sekä kyky solmia ihmissuhteita. Luovuus ja huumori myös korostuvat resilienteillä ihmisillä. Vahvasti resilientit yksilöt eivät myöskään koe stressiä yhtä voimakkaasti kuin keskiverto yksilö, koska he osaavat hyödyntää mielikuvitustaan, luovuuttaan ja huumoria estämään stressitilan kasvun. (Cyrulnik 1999, 46–47.) Ympäristön tekijät, jotka vahvistavat yksilön resilienssiä ovat läheiset ihmissuhteet ja muiden ihmisten tuki. (Cyrulnik 1999, 119.) Cyrulnik (1999, 253–257) korostaa resilienssin kehittämisessä sitä, että ilman vastoinkäymisiä elämässä, ei myöskään resilienssi kehity. Resilienssi syntyy yksilön sopeutumisjärjestelmistä, jotka suojelevat yksilön kehitystä vaikeissa oloissa. Vaikka perinnöllisyystekijät ovat keskeisessä osassa resilienssin tutkimuksessa Cyrulnik korostaa resilienssin muodostumisessa yksilön vuorovaikutussuhteiden tärkeyttä.

Yksilön korkeaa resilienssiä ilmentää Suonsivun (2015, 78–80) mukaan myönteisten ihmissuhteiden ja huumorintajun lisäksi hyvä itsetunto, onnellisuus, yleinen myönteisyys, tyytyväisyys itseän ja omaan elämään. Yksi vaikuttaja resilienssissä ovat myös yksilön elämänhallinnan taidot. ”Elämänhallinta on kyky saada asioita aikaan” (Martela 2015, 12). Ilman elämänhallinnan tunnetta on yksilön hyvin vaikea saavuttaa hallinnan tunnetta myöskään työssä. Kasvumotivaatio ja uudistava oppiminen vaativat myös hyvää elämänhallinnan kokemusta. (Manka 2006, 151–218.) Korkea resilienssi näkyy työyhteisössä esimerkiksi yksilön sopeutumisena uusiin vaatimuksiin, vastuunottona työstä ja selviytymisenä konfliktitilanteissa. (Suonsivu 2015, 79–80.) Yksilön voimavaroja ja riittävyttä voi tukea työyhteisössä monin tavoin. Kuitenkin kaikki lähtee aina yksilöstä itsestään. Työntekijän tulee huolehtia omasta terveydestä ja jaksamisesta. Työnantaja voi tukea ja mahdollistaa riittävyyden tunnetta esimerkiksi tukemalla ammatillisen osaamisen kehittymistä, työstä suoriutumista ja uusiin tehtäviin perehtymistä ja tätä kautta luoda yksilölle riittävyyden positiivisen kehän. Riittävyyden tukemisessa esimiehet ovat avainasemassa mahdollistamassa työn hyvää organisointia ja myönteisten asenteiden kehittämisessä. (Suonsivu 2015, 79–80.)

Resilienssiin yhdistetään usein hyvä stressin sietokyky. Todellisella stressillä tarkoitetaan ristiriitaa vaatimusten ja kapasiteetin tai resurssien välillä, joka aiheuttaa tilanteen jossa ihminen ei koe selviytyvänsä. Osa stressin purkamisen keinoista, jotka koetaan yhteiskunnassa oikeiksi, ovat enemmän temperamentti sidonnaisia kuin osoittaisivat korkeaa stressin sietokykyä. Esimerkiksi aktiivisuus koetaan hyväksi keinoksi torjua stressiä. Kuitenkin myös vetäytyminen, esimerkiksi kyky siirtää asia seuraavalle päivälle, voi olla parempi keino joillekin yksilöille. (Keltikangas-Järvinen 2008, 182.) Vaikka stressinsietokyky on tärkeä ominaisuus, ei sitä saa nostaa asiantuntijuuden ja osaamisen yläpuolelle. Tulee muistaa, että psykopaatti on erinomainen stressin sietäjä kun taas herkkä, empaattinen ja sensitiivinen henkilö sietää stressiä huonommin. Ensimmäiseksi tulee luoda sellainen ympäristö, joka ei luo negatiivista stressiä temperamentista riippumatta. Turhia stressitekijöitä voivat olla esimerkiksi aikapaine siellä missä se ei ole tarpeen, epäselkeys tai jäsenytymättömyys. Liialliset häiriöt työssä, melu, lämpötila, valaistus ja liika sosiaalinen vuorovaikutus aiheuttavat joillekin stressiä enemmän kuin toisille. Myös stressitilassa itsensä tunteminen auttaa. Itselle sopivien elämänvalintojen tekeminen on ensimmäinen askel stressin välttämiseen. Toisen ihmisen tuki ja turva stressaavassa tilanteessa voi myös auttaa tilanteen yli. Ympäristön tulisi olla sellainen, että yksilö voi avoimesti kertoa mitkä asiat hänelle aiheuttavat stressiä, ilman syyllistämistä. Esimerkiksi melulle herkkä ihminen ei totu meluun ajan kanssa, ja se vaikuttaa hänen tehokkuuteensa. Vaikka melu ei aiheuta kaikille ongelmia tulisi organisaatiossa hyväksyä ja huomioida tällaiset yksilölliset erot ihmisissä ja tukea ihmisiä yksilöllisesti omassa stressin hallinnassaan. (Keltikangas-Järvinen 2008, 218-236.)

Resilienssistä on tulossa arkielämän termi. Jokainen yksilö pystyy parantamaan omaa resilienssiään ja hallitsemaan riittämättömyyden tunnettaan käytännöllisillä huomioilla ja muutoksilla. Yksi tärkein asia on järjestelmällisyys. Yksilön tulisi pyrkiä tekemään suunnitelmia ja noudattamaan niitä. Toinen asia on proaktiivinen toiminta. Tulisi ryhtyä ennakkoivasti toimeen sen sijaan että odottaa asioiden hoituvan itsekseen. Lisäksi tulisi pyrkiä kiinnittämään huomio positiivisiin ja olennaisiin asioihin. Tulisi pyrkiä joustavuuteen, lisätä sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusverkostoa, sekä pysyä aktiivisena (Aarnio, 2014). Ihmisten erilaisesta resilienssin kyvystä johtuen yksilölliset erot tulee huomioida johtamisessa, sekä ymmärtää että kaikkia ei voi tukea samoilla keinoilla (Järvinen 2001, 52–54). Yksilöllä joka on valmis kehittämään itseään ja on jatkuvasti kykenevä oppimaan uutta, on vahvat edellytykset selviytyä muutoksessa. Jos henkilö on sitoutunut yritykseen ja hän kokee työnsä merkitykselliseksi, itsensä käyttökelpoiseksi ja olonsa turvalliseksi on olemassa hyvät edellytykset muutokselle. Muutoksen johtamisessa etenkin esimiesten rooli nousee keskeiseksi onnistumisen tekijäksi, koska esimiehet ovat välittävä voima johdon ja työntekijän välillä. (Ponteva 2010, 5-27.) Riittämättömyyden tunteiden käsittely on

aina yksilöllistä ja ihmiset reagoivat eri tavoin, kaikki käyttävät omia henkilökohtaisia pärjäämisstrategioitaan. Esimerkiksi muutostilanteessa toiset lisäävät vauhtia, kiristävät työtahtia ja tekevät töitä vapaa-ajalla ja toiset vetäytyvät, hakeutuvat opintovapaalle tai alkavat suunnitella eläkepäiville siirtymistä. Useammin naiset sortuvat herkutteluun ja miehet päihteisiin. Myös eri sukupolvet saattavat käyttää eri strategioita. Suuret ikäluokat ovat ehkä taipuvaisempia tarttumaan kovaan työntekoon, kun taas Y-sukupolvi saattaa pyrkiä ottamaan etäisyyttä kovalta tuntuvasta työelämästä. (Suonsivu 2015, 111.)

Vaikka työyhteisön ja yksilöiden resilienssi olisikin korkealla tasolla muutos organisaatiossa ja sen rakenteissa koetaan aina jonkin asteisena uhkana (Lehikoinen&Sinivuori 2014, 23-25). Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti kaikenlaista muutosta. Suhdanteet muuttuvat, toimintaympäristö muuttuu, toimiala kehittyy, yrityksen koko tai omistussuhteet muuttuvat. Lisäksi globaalit megatrendit aiheuttavat muutoksia ympäristössä ja työelämässä. Samalla kun organisaatio muuttuu ulkoisesti myös yritysten henkilöstön elämäntilanteet muuttuvat. Ja kuten yrityksillä, yksittäisten ihmisten tilanteet voivat olla päällekkäisiä tai yksi tilanne voi aikaansaada seuraavan. Jos organisaatio pystyy hallitsemaan, mukautumaan ja hyödyntämään jatkuvan muutoksen niin suurissa megatrendeissä kuin tukemaan yksittäisen työntekijän resilienssiä on sillä hyvät edellytykset onnistua. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 17-41.)

#### **4.6 Aito tuottavuus ja vaikuttavuus**

Työn tuottavuus on panosten ja tuotosten välinen suhde. Kokonaistuottavuuden kasvu kuvastaa teknisen kehityksen ja tehokkuuden lisääntymisen lisäksi esimerkiksi laadun, työnjohdon, logistiikan sekä organisaation parantamisen vaikutuksia. (Kehusmaa 2011, 76.) Riippuen puhujan taustasta tuottavuuden lisäämisellä voidaan tarkoittaa montaa eri asiaa, esimerkiksi prosessien tehostamista, tuotantokoneiden tehokkuuden lisäämistä tai henkilöresurssien vähentämistä (Mönkkönen & Roos 2010, 32-33). Aiemmin ajateltiin, että työhyvinvoinnista ja kestävästä kehityksestä huolehtiminen jarruttaa organisaation tuottavuutta. Nykyään kuitenkin ymmärretään, että nämä asiat ovat suoraan sidoksissa toisiinsa. Etenkin aloilla, joilla tiedolla ja viestinnällä on suuri merkitys, työhyvinvoinnin tärkeyden ymmärtäminen suhteessa tuottavuuden kehitykseen saattaa olla jopa kohtalonkysymys. (TeliaSonera Finland Oyj 2010, 11.) Tuottavuutta osataankin nykyään tarkastella myös yksilön ja työyhteisöjen näkökulmasta, jossa tuottavuus syntyy keskinäisessä yhteistyössä ja pienissä arkipäivän tilanteissa. Tämä vaatii ihmisiltä yhteisen ymmärryksen jakamista, asioiden yhteistä koettelua, sekä luottamusta. (Mönkkönen & Roos 2010, 32-33). Tietotyön ja palvelualan tuottavuuden tarkastelu saattaa kuitenkin tuottaa ongelmia, koska panokset eivät ole näkyviä. Tilanteesta riippuen ne voivat olla esimerkiksi yksilön

osaaminen ja innovointikyky. Tuotos on usein osa prosessia, johon myös asiakas osallistuu. Tästä syystä tuottavuuden lisäksi tai jopa sijasta tulisikin tarkastella tuotteen tai palvelun vaikuttavuutta tai tuottavuuden sijaan keskittyä suorituskyykyyn. (Kehusmaa 2011, 78.) Vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, että aikaansaatu vaikutusta verrataan tavoitteisiin ja tarpeisiin. Etenkin julkisella sektorilla vaikuttavuus on tärkeä tekijä ja sen mittaamiseen tulisikin kiinnittää enemmän huomiota. (Kauhanen 2015, 60.) Tuottavuudesta puhuttaessa tulee myös huomioida, että käsitteenä se pitää sisällään pidemmän tarkastelujakson kuin kannattavuus. Tuottavuus on kannattavuuden yksi osatekijä, mutta kannattavuus korreloi vahvemmin suhteessa hintoihin, joita organisaatio maksaa tuotantopanoksestaan. (Kehusmaa 2011, 80.)

Kaikessa toiminnassa voidaan pelkistää ajatus, että yksinkertaisuus ja selkeys johtavat laatuun ja tuottavuuteen. Organisaatioiden strategian jalkauttamisessa ja sisäisessä kehittämisessä onkin keskeistä valita sopiva määrä kehitysohjelmia kerralla, joista tehdään isoja ja näkyviä hankkeita organisaation sisällä ja jotka viedään määrätietoisesti loppuun saakka. (Alahuhta 2015, 35.) Ymmärrettävää on, että etenkin markkinoiden supistuessa tuottavuuden parantaminen on välttämätöntä. Tuottavuuden parantaminen tulee kuitenkin toteuttaa niin että se palvelee organisaation kilpailukykyä ja kulttuurin positiivista kehitystä niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Tulee ymmärtää, että heikoista markkinoista valitseminen vähentää organisaation energiatasoa ja heikentää näin tuottavuutta mahdollisesti entisestään. (Alahuhta 2015, 116-117.)

Työn tehokkuus ei ole enää nopeita käsiä liukuhihnalla, vaan yhä enemmän erilaiset asiat ja ilmiöt vaikuttavat yksilön ja yhteisön tuottavuuteen ja toiminnan tehokkuuteen. Tästä syystä tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen ei ole helppoa. Tutkimusten mukaan organisaatiot joissa esiintyy luottamusta yksilöiden välillä, ovat tehokkaampia kuin ne joissa luottamus on heikompi. (Lundberg & Berggren 2014, 58.) Etenkin flow kokemukset ja ilon saaminen omasta työstä kärsivät, jos joudumme kantamaan huolta asioista, jotka eivät liity itse työhön. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi irtisanomisuhan alaisuudessa ollessa tai epäillessä työnantajan rehellisyyttä. Jos ihminen ei koe, että häntä arvostetaan, tai hän joutuu pelkäämään liikaa virheiden tekemistä, ei työn tehokkuus voi kasvaa vaan se ennemminkin heikkenee. (Lundberg & Berggren 2014, 182–187.) Myös tuntemus oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa käyttäytymiseemme tuottavuutta heikentäen tai parantaen. Kokiessamme epäoikeudenmukaisuutta, luovumme jopa itse mieluummin palkinnosta kuin annamme toiselle palkinnon, jos hän ei ole sitä ansainnut. Näin ollen esimerkiksi johtajien suuret bonukset tai kollegan palkitseminen väärin perustein voi vaikuttaa hyvinkin lamaannuttavasti toimintaan ja tuottavuuteen. (Lundberg & Berggren 2014, 26–28.)

Tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattaminen pelkästään prosessein ja rakenteiden kautta ei enää tietoyhteiskunnassa riitä, jos halutaan olla kehityksen ja kasvun kärjessä. Tiedostavat ja vaativammat asiakkaat, tuotantokeskeisestä toiminnasta siirtyminen tieto- ja palvelukeskeiseen toimintaan tarkoittaa myös monien liiketoiminnan lainalaisuuksien muutosta. Muuttuneessa organisaatiossa tuottavuuden parantaminen tuleekin perustumaan yhä enemmän yritysten vuorovaikutuskyvykkyyteen. Organisaatioiden on siis kyettävä hallitsemaan, välittämään ja luomaan sellaista tietoa ja ymmärrystä, jolla on lisäarvoa sen asiakkaille. Tämän kaltaisen tehokkuuden lisäämisessä tulee olemaan suuri painoarvo viestintävälineiden ja niiden käyttöä määrittävän kulttuurin hallinnassa ja johtamisessa. (Telia-Sonera Finland Oyj 2010, 11.) Uusien ICT-palveluiden käyttöönoton odotetaan yleensä lisäävän tuottavuutta, ja näin tutkimuksen mukaan tapahtuukin, mutta vain uusissa ja kasvavissa organisaatioissa. Vakiintuneissa organisaatioissa käyttöönotto saattaa enemmänkin laskea tuottavuutta. Tämä johtuu siitä, että vakiintuneissa organisaatioissa uudet toimintatavat rakentuvat juurtuneiden tapojen lisäksi ja rinnalle, eikä luopumista vanhasta kyetä tekemään ilman johdettua muutosta.

Tästä lähtökohdasta nousee kestävä tuottavuuden keskiöön kolme lähtökohtaa. Tulee oivaltaa, että kestävässä palvelutoiminnassa työn tuottavuutta ei lasketa tunneissa vaan lopputuloksen vaikuttavuudella. Tulee osata luopua tehdastyön jäänteistä ja keskittyä siihen millä on merkitystä, eli vaikuttavuudella. Toiseksi asiantuntijatyön johtamisen lähtökohta tulee lähteä ihmisten, vuorovaikutuksen ja esimerkiksi innovaatioiden vaikuttavuuden ymmärtämisestä. Suomalainen perinne mittaa valitettavan usein dokumentaation määrää, ei laatua. Kolmanneksi organisaatiossa tulisi pyrkiä ”rutiininomaisen suorittamisen ja vapaan luovuuden hallittuun tasapainoon”. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio on tulee löytää sen kulttuuriin sopiva tasapaino hierarkisen työskentelyn sekä luovan, innovoivan palvelutyöhön heittäytymisen välillä. Tämän tasapainon hakeminen tulee mahdollistaa organisaation jokaiselle työntekijälle. Tulee siis olla tasapaino tuotantotehokkuuden ja palvelutyön vaikuttavuuden välillä. Organisaatio joka kykenee rakentamaan kestävä tuottavuuden ilmapiirin saattaa synnyttää itselleen todellisen kilpailuedun. (Telia-Sonera Finland Oyj 2010, 80–84.)

Organisaatioissa tulisi huomioida, että asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden inhimillinen kohtelu ja innostavan työn ja työympäristön mahdollistamisella on suuri taloudellinen etu organisaatiolle. Työn imu merkitsee työntekijän työhyvinvointia ja mielekkäitä työkokemuksia ja tätä kautta entistä parempaa tuottavuutta organisaatiolle. Työn imulla ja innostuksella on tutkitusti merkittävä yhteys yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, sekä työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen ja työtapa- turmiin. Vastaavasti työhön leipääntyminen ja työholismi vaikuttavat negatiivisesti talou-



dellisiin mittareihin. (Mönkkönen & Roos 2010, 74-75.) Tehokkuus on usein yhdistetty kiireeseen, kiireessä kuitenkin helposti hukkaa kehitystyön tärkeät avaimet eli ajattelun, uuden keksimisen ja asioiden kypsyttelyn mahdollisuudet. Hidas voikin lopulta olla nopeampi ja tehokkaampi. (Mönkkönen & Roos 2010, 81-83.) On hyvä välillä pysähtyä tarkastelemaan työelämän arvoja kriittisesti ja pohtia mikä todella on tehokasta ja tuottavaa työtä. Työtuntien ja eurojen sijasta tulisi kiinnittää enemmän huomiota työn laatuun ja aikaansaavuuteen pitkällä aikavälillä. Usein työntekijä on tehokkaimmillaan silloin kun hän tekee mielekästä työtä. Tällöin työ myös palkitsee enemmän. Hetkellinen tehokkuus ja tuottavuus voi kostautua myöhemmin paljon suurempana tehottomuutena, jos yksilön työ on jatkuvasti hektistä ja liian vaativaa. (Manka 2011, 28-32.)

Tuottavuuden näkökulmasta, on hyvin keskeistä, että työntekijöillä on selkeä kuva siitä mitä heiltä odotetaan ja että he pystyvät sitoutumaan täyttämään nämä odotukset. Vaikka työntekijä olisi kuinka tehokas toiminnassaan tahansa, mutta hän tekee vääriä asioita, väärillä tavoilla, ei työnantaja voi saavuttaa todellista tehokkuutta toimintaansa. Kyse on siis suorituksen johtamisen tehokkuudesta. Kun työntekijälle on kirkastunut yrityksen toiminnan tarkoitus, keskeiset tavoitteet, oma rooli ja työpanos näiden tavoitteiden saavuttamiseen ja lisäksi palkitseminen on kohdallaan, ollaan oikealla tiellä. Työnantajan tulee myös luoda onnistumisen edellytykset esimerkiksi osaamisen kehittämisen, työvälineiden sekä toimivan ja turvallisen työympäristön kautta. Yksilön onnistumiseen vaikuttaa henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi esimiestyön onnistuminen, työyhteisön toimiminen, töiden organisointi, sekä sisäiset ja ulkoiset paineet. (Kauhanen 2012, 60-67.)

Työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on tutkittu yhteys. Investointi ihmisiin tuottaa samalla tavalla voittoa kuin muutkin investoinnit. Työhyvinvoinnin avulla voidaankin luoda nimenomaan kestävää tuloskehitystä organisaatioon. Mitä paremmin ihmiset voivat työssään sitä enemmän myös organisaatiotasolla jaksaminen, uudistuminen ja tuloksentekokyky kehittyvät pitkällä aikavälillä. Tulosten mittaamisessa tulee kuitenkin olla kärsivällinen sekä mittareita tulee asettaa harkiten, koska välillisiä talousvaikutuksia kuten työn tuottavuuden, laadun paraneminen tai innovaatioiden lisääntymistä on haastavampaa mitata kuin välittömiä henkilöstökustannuksia kuten sairauspoissaoloja. (Kehusmaa 2011, 81-82.) Tuottavuuskasvua voidaan edistää esimerkiksi luovuutta ja innovatiivisuutta edistävien toimintatapojen käyttöönotolla, tunnistamalla alakohtaiset työelämän laadun kehittämis-kohteet, sekä tukemalla esimiestyötä ja hyvää henkilöstöjohtamista, esim. ikä- ja moninaisuusjohtamista. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 77-78.)

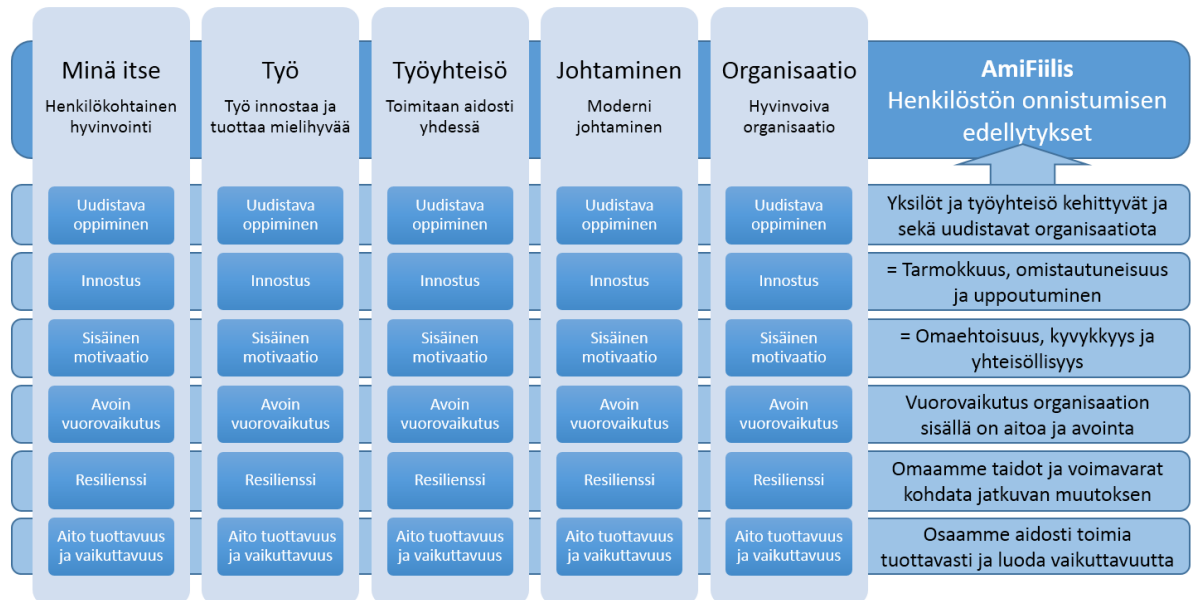
## 5 Teorian yhteenveto ja käyttö kehittämistehtävässä

Työhyvinvoinnista ja elementeistä jotka tukevat työssä onnistumista on runsaasti kirjallisuutta. Tämän kehittämistehtävän teoriataustan valikoinnin lähtökohtana on ollut kohdeorganisaation tarpeet ja lähtökohdat. Myös kiinnostuksen kohteet ovat vaikuttaneet kirjallisuuden valintaan. Haasteena on ollut tutkittavan aiheen monipuolisuus ja moninaisuus. Tutkimuksen viitekehykseen valittiin teorialietoa, joka on laajasti tutkittu ja tunnustettu sekä todennettu Suomessa, jossa kohdeorganisaatio toimii. Organisaation henkilöstöön ja yksittäisten ihmisten sielunmaisemaan liittyvässä mittaamisessa mahdollisuuksia ja merkityksiä on paljon. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin tarve ja kyky mitata kyseiselle organisaatiolle keskeisiä asioita. Osa ihmisen ja työn suhteen ilmiöistä ovat globaaleja, osa ilmenee vain Suomen tasolla, osa jollakin määrätillä toimintasektorilla, ja osa yksittäisen yrityksen toiminnassa.

Mittauskohteiden valinnassa tulee huomioida se, että erilaiset ilmiöt ja asiat liittyvät toisiinsa, eikä niitä pidäkään pyrkiä erottamaan liikaa toisistaan. Esimerkiksi yksilön sitoutuminen on monimutkainen ilmiö, jota kuvastaa muun muassa yksilön aktiivisuus, energisyys ja henkinen resilienssi. Sitoutumista on pyritty mittaamaan henkilöstötutkimuksilla, koska tutkimuksen mukaan sitoutuneet henkilöt heittäytyvät työhönsä, eivätkä ajattele liikaa ympäristöään tai muiden mielipiteitä. Sitoutunut henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi sekä itseään täydentäväksi. (Cheese ym. 2008, 154–155.) Sitoutumista mittaamalla mitataan siis myös muun muassa resilienssiä, sisäistä motivaatiota ja innostusta. Toisena esimerkkinä toimii luovuus, joka edellyttää älykkyyttä, laajaa tietovarastoa, tietynlaista ajattelun tyyliä, persoonallisuuden ominaisuuksia, sisäistä motivaatiota, sekä luovuutta tukevaa ja kannustavaa ympäristöä (Metsäpelto & Feldt 2008, 309). Luovuutta mitattaessa mitataan siis muun muassa sisäistä motivaatiota, organisaatiokulttuuria ja johtamistaitoja.

Toimeksiantajan keskeisiksi mitattaviksi osa-alueiksi valikoituivat seuraavat kokonaisuudet: uudistava oppiminen, koska organisaatiossa halutaan painottaa yhdessä oppimista sekä kykyä uudistumiseen, voimakasta murrosta elävä koulutussektori huomioiden. Innostus, sisäinen motivaatio sekä avoin vuorovaikutus ovat yleismaailmallisempia teemoja, jotka nähdään keskeiseksi palvelu- sekä asiantuntijaorganisaatiossa. Resilienssin valikointuminen osa-alueeksi indikoi myös murrosta, jossa koulutusala tällä hetkellä on. Aito tuottavuus ja vaikuttavuus liittyvät globaaliin muutokseen, mutta myös palvelualan muutokseen, sekä säätiönä toimivan organisaation strategiaan linjauksiin. Onhan vaikuttavuus yksi organisaation arvoista. Osa-alueet valittiin yhdessä työn toimeksiantajan kanssa.

Teorian yhteenvedona rakentui näistä lähtökohdista alla oleva kuvio 7, joka vetää yhteen henkilöstötutkimuksella mitattavat teoreettiset osa-alueet. Osa-alueiden ja näkökulmien kautta mitataan henkilöstön onnistumisen edellytyksiä. Onnistumisen edellytykset muodostuvat työhyvinvoinnin viidestä eri näkökulmasta, jotka ovat: minä itse, työ, työyhteisö, johtaminen sekä organisaatio ja kuudesta eri osa-alueesta, joiden merkitykset kietoutuvat yhteen.



Kuvio 7. Henkilöstön onnistumisen edellytykset

Kun teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet olivat määriteltyinä, lähdettiin rakentamaan konkreettisia tutkimuskysymyksiä. Kyselylomakkeen määrittelyssä teoreettiset käsitteet siirretään empiiriselle tasolle, tutkittavan kannalta ymmärrettävälle kielelle. Tulosten analysoinnissa taas tehdään toisinpäin, eli empiirinen tieto siirretään takaisin teoreettiselle tasolle. Tätä kutsutaan operationalisoinniksi. Onnistuneella operationalisoinnilla varmistetaan, että kyselylomakkeen kysymyksillä mitataan juuri sitä mitä teoreettisilla käsitteillä väitetään mittaavan ja myös sitä, että käsitteet ovat vastaajan ymmärrettävissä. Operationalisointiin tulee käyttää riittävästi aikaa ja kysymykset tulee aina testata. (Vilka 2015, 101-102.) Teoriatiedon keräämisessä kiinnitettiin huomiota siihen miten valitut osa-alueet näkyvät käytännössä. Tätä kautta lähdettiin operationalisointia toteuttamaan. Jokaisesta osa-alueesta määriteltiin käytännön ilmenemismuotoja, sekä pohdittiin, miten ne ilmenevät viidessä eri näkökulmassa. Kysymyksiä määriteltiin runsaasti, joista lopuksi valittiin kohdeorganisaatiolle sopivimmat vaihtoehdot.

## 6 Henkilöstötutkimus on AmiFiilis

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten määrittelyn ja alustavan hyväksymisen jälkeen tutkimus nimettiin uudestaan ja sen nimeksi valikoitui AmiFiilis. Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen testaus, toteutus ja tulokset kuvataan seuraavaksi.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategia, kuten myös tutkimusmenetelmät tulee valita niin että ne soveltuvat parhaiten kyseiseen tutkimusongelmaan ja tutkimustilanteeseen (Hirsjärvi ym. 2010, 132). Tämän kehittämistehtävän lähestymistapa on pääosin deduktiivinen. Ensin on rakennettu kirjallisuuteen perustuen viitekehys, jota on sovellettu käytäntöön. Työ on toteutettu konstruktiiivisella tutkimusotteella, joka on yksi case-tutkimuksen toteutustapa. Konstruktiiivinen tutkimusote on kehitetty liiketaloustieteen alueella. Tutkimusotteen ydinkäsitys on kehittää uusi konstruktiio, jolla pyritään ratkaisemaan tosielämän ongelma. Konstruktiiiviselle tutkimusotteelle on oleellista se, että uutta konstruktiota ei voi löytää, vaan se keksitään ja kehitetään olemassa olevan pohjalta. Konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen kuuluu toteutus, jolloin kehitettyä konstruktiota testataan. Tutkimusote edellyttää myös tutkijan ja sidosryhmän tiimimäistä yhteistyötä. Lisäksi työ tulee olla liitetty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen ja löydöksiä tulee reflektoida takaisin teoriaan. Tutkimusotteen ideaalinen lopputulema on, että tosielämän ongelma ratkaistaan testatulla konstruktiolla ja tämä tuottaa lisäarvoa niin käytännön kuin teoriantakin näkökulmasta. (Metodix, Kari Lukka, 2001.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen tyypillinen tutkimusprosessi etenee seuraavasti, jonka mukaan toteutettu kehittämistehtäväkin on edennyt. On löydetty ongelma, jossa on mahdollisuus myös teoreettiseen lisäarvoon. Kohdeorganisaation kanssa on mahdollisuus pitkän aikavälin yhteistyöhön ja sitoutumiseen. Tämän jälkeen hankitaan käytännöllisen, sekä teoreettisen tutkimusaiheen tuntemus. Tämä tarkoittaa käytännössä havainnointia, sekä kohdeorganisaation tutkimista ja tutustumista teoreettiseen lähdekirjallisuuteen. Tämän jälkeen luodaan konstruktiio, joka ratkaisee tutkimusongelman. Seuraavaksi ratkaisu toteutetaan ja testataan sen toimivuus käytännössä. Testauksen jälkeen etäännyttään konstruktiosta ja pohditaan ratkaisun toimivuutta, sekä sen soveltamismahdollisuuksia eri näkökulmista ja pohditaan läpikäytyä oppimisprosessia. (Metodix, Kari Lukka, 2001.)

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista kyselytutkimusta. Kyselylomake on yleisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa. Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, joka viittaa standardoituun kyselylomak-

keeseen. Standardoitu lomake tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset, täsmälleen samalla tavalla, samassa järjestyksessä. Kyselylomake soveltuu parhaiten, kun on kyse suuresta joukosta ihmisiä, sekä silloin kun kysytään arkaluontoisia asioita. Aineiston keruu internetkyselynä toimii yleensä hyvin silloin kun vastaajajoukko muodostuu organisaation toimijoista. (Vilkkä 2015, 94–96.)

## 6.2 Tutkimuspatteriston määrittely

Tutkimuspatteristo rakentuu erilaisista kysymyksistä ja kysymystyypeistä. Kyselylomakkeen taustatieto kysymyksillä kerättiin tutkimusyksiköistä, tässä tapauksessa ihmisistä, muuttujia eli ominaisuuksia. Taustatietokysymykset ovat nominaalimuuttujia, eli niille ei voi laskea keskiarvoa, luokat ovat keskenään tasa-arvoisia. Taustatiedoissa kysytään sellaisia tietoja, joilla on vaikutusta tutkittaviin asioihin tai jotka voisivat antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Vilkkä 2015, 105.) Tässä tapauksessa kysyttiin yleisiä kysymyksiä kuten ikää ja sukupuolta, sekä työhön liittyviä taustatietoja kuten tehtävänimikettä ja työvuosia organisaatiossa.

Monivalintakysymyksissä vastaajalle annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Monivalintakysymykset ovat standardoituja ja niillä pyrittiin saavuttamaan vastausten vertailtavuutta. Tämä tutkimus rakentui hyvin pitkälti monivalintakysymyksistä, koska tuloksia halutaan erityisesti vertailla määrällisessä muodossa, esimerkiksi keskiarvoin ja keskihajonnan perusteella. (Vilkkä 2015, 106.) Avoimilla kysymyksillä on tarkoitus saada vastaajilta mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän. Määrällisessä tutkimuksessa tulisi harkita tarkkaan avoimien kysymysten käyttöä ja hyödyntää standardoituja kysymyksiä mahdollisimman paljon. (Vilkkä 2015, 106.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin kysymään vain yksi avoin kysymys, jolla pyrittiin keräämään mahdollisimman laajasta näkökulmasta avoimia kommentteja, sen sijaan että olisi kysytty aiheittain useampi avoin kysymys.

Suosituksia kysymysten sijoittelusta on useita. Hyvää toimintatapaa voidaan kuitenkin yleistää niin, että yleisimmät kysymykset kannattaa sijoittaa lomakkeen alkuun ja yksityiskohtaisemmat kysymykset loppupuolelle. Taustatieto kysymykset voidaan sijoittaa lomakkeen alkuun jos ne ovat yleisempiä ja helpommin vastattava. Tässäkin tulee olla tarkkana, koska esimerkiksi ikä voi olla jollekin herkkä kysymys. Tästä syystä kannattaa tarpeen mukaan suosia monivalintakysymyksiä myös taustatiedoissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 202–203.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin kysymään taustakysymykset tutkimuksen alussa, jotta henkilökohtaiset kysymykset eivät olisi heti ensimmäisenä. Taustakysymykset toimivat lämmittelevinä kysymyksinä. Jotta tutkimukseen vastaaminen olisi mahdollisimman ymmärrettävää ja selkeää vastaajalle on hyvä luokitella kysymykset esimerkiksi asiakoko-

naisuuksiksi. Yksittäiset kysymykset tulisi muotoilla mahdollisimman yksiselitteisiksi, eli yhdellä kysymyksellä tulee kysyä vain yhtä asiaa. (Vilkka 2015, 107.) Viitekehyksen pohjalta kysymykset esitettiin sarjoina ja kysymysten kaksoismerkitykset pyrittiin poistamaan testauksessa.

Lopullinen tutkimus rakentui seuraavista kokonaisuuksista: Tutkimuksen alussa oli saate, jonka jälkeen siirryttiin vastaamaan taustatieto kysymyksiin. Taustatietoina kysyttiin monivalinta kysymyksillä työyksikkö, sukupuoli, syntymävuosi, työtehtävä, koulutusaste, sekä työvuodet. Tämän jälkeen siirryttiin vastaamaan monivalintakysymyssarjoihin. Kysymyssarjoja oli viisi ja jokaisessa oli kuusi kysymystä. Kysymykset oli aseteltu väittämämuotoon ja niihin vastattiin valitsemalla sopivin vaihtoehto viisiportaiselta Likertin asteikolta, jossa 1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä. Ennen johtamista koskevaa kysymyssarjaa kysyttiin vastaajan esimies alasvetovalikolla. Matriisien jälkeen oli yksi avoin kysymys, jota seurasi tutkimuksen viimeinen viisiportainen monivalinta kysymys, jolla kysyttiin vastaajan tyytyväisyyttä työnantajaan. Tässä kysymyksessä arvoja vastasi hymiöt. Kaikkiin tutkimuksen kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista, eli minkäänlaisia vastauspakotuksia ei mihinkään kysymykseen ollut määritetty. Kysymysten määrä tutkimuksessa haluttiin pitää mahdollisimman pienenä, jotta tutkimus koettaisiin kevyenä ja selkeänä. Tutkimus sisälsi yhteensä 39 kysymystä. Kyselylomake on liitteenä 1.

### **6.3 Tutkimuksen testaus**

Kyselylomake testattiin ennen mittauksen toteutusta. Hyvin toteutetussa testauksessa muutama perusjoukkoon kuuluva henkilö arvioi kyselylomaketta kriittisesti. Arvioinnin kohteena on kysymysten ja vastausohjeiden selkeys, vastausvaihtoehtojen toimivuus, lomakkeen pituus ja vastaamisen käytetyn ajan kohtuullisuus. Testaajan olisi hyvä myös kyetä arvioimaan puuttuuko kyselylomakkeesta jotakin tai onko siinä jotain ylimääräistä tutkimusongelman näkökulmasta. (Vilkka 2015, 108.)

Tutkimuskysymysten alustavan määrittelyn jälkeen kysymykset käytiin lävitse työn ohjaajien kanssa, jonka perusteella tehtiin pieniä muutoksia kysymyksiin. Lisäksi tehtiin päätös taustakysymyksistä, sekä päätös, että tutkimuksen lopuksi on vain yksi avoin kysymys. Muutosten jälkeen kysely testattiin testiryhmällä, joka koostui organisaatiossa eri tehtävissä ja yksiköissä työskentelevistä henkilöistä. Heitä pyydettiin käymään tutkimus lävitse ja vastaamaan annettuihin kysymyksiin. Kommenttien pohjalta tutkimuspohjaan tehtiin muutoksia. Testiryhmän avulla pyrittiin varmistamaan operationalisoinnin onnistuminen, sekä

muut mahdolliset puutteet esimerkiksi taustatiedoissa. Lisäksi pyrittiin varmistamaan saattekirjeen informaation riittävyys ja houkuttelevuus.

Testiryhmä koottiin toimeksiantaja organisaation henkilöstöpäällikön ehdotuksesta. Testiryhmään kuului 10 henkilöä, 3 henkilöä hallinnollisista tehtävistä, 4 henkilöä opetustehtävistä ja 3 esimies- ja johtotehtävistä. Testiryhmälle lähetettiin kyselylinkki, sekä pyydettiin vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. Viestin saatteessa kerrottiin, että henkilöstötutkimus ollaan uudistamassa osana opiskeluiden kehittämistehtävää. Uudistus on edennyt testausvaiheeseen ja vastaanottajat on valittu testaamaan kyselyä. Vastaanottajia pyydettiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Löydätkö taustatiedoista itsellesi sopivat vaihtoehdot? Epäroikö jonkin taustatiedon kohdalla oikeaa vaihtoehtoa? Jos vastasit kyllä niin mikä kysymys oli kyseessä?
2. Puutuuko taustatiedoista esimerkiksi jokin organisaation ryhmä tai esimies (esimies kysymys tulee myöhemmin kyselyssä)? Jos vastasit kyllä mikä tai mitkä?
3. Olivatko monivalintakysymykset ymmärrettäviä? Oliko kysymys tai kysymyksiä joi- ta oli vaikea ymmärtää? Jos vastasit kyllä mikä tai mitkä?
4. Sopivatko monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot kysymyksiin luontevasti? Jos vastasit ei, niin mikä tai mitkä?
5. Oliko avoin kysymys ymmärrettävä?
6. Jäikö kysymyspatteristosta mielestäsi puuttumaan jotakin? Jos vastasit kyllä niin mitä
7. Ärsyttikö kysymyksissä sinua jokin? Jos vastasit kyllä niin mikä?

Testiryhmästä kysymyksiin vastasi 9 henkilöä. Heidän antama palaute vedettiin yhteen ja käsiteltiin yhdessä organisaation kehitysjohtajan ja henkilöstöpäällikön kanssa. Palautteen keräämisen jälkeen testiryhmälle lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kiitettiin vastaamisesta ja kerrottiin kootusti, millaista palautetta he olivat antaneet, sekä millaisia muutoksia tutkimukseen tehtiin heidän antaman palautteen perusteella. Palautteen perusteella tehtiin seuraavat muutokset:

- Esimieslistausta päivitettiin ja tiiminvetäjä rooli lisätiin tehtävä valikkoon
- Kirjoitusvirheitä korjattiin ja kahta kysymystä muutettiin: (Olemme työyhteisönä kehityskykyinen = Yhdessä asioiden kehittäminen on työyhteisöllemme luontainen tapa toimii, Olen valmis kehittämään työtäni, niin sen sisältöä kuin myös työskentelytapoja = Kehitän jatkuvasti työtäni, niin sen sisältöä kuin myös työskentelytapoja)

- Ikäkysymyksen vaihtoehtoja harvennettiin niin, että se kattaa sukupolvi luokituksen ja ikä kysytään syntymävuotena ei ikävuosina. (Vaihtoehdot: Suuret ikäluokat: 1945-1963, X-sukupolvi 1964-1979, Y-sukupolvi 1980-2000)
- Monivalintakysymysten asteikko käännettiin toisin päin, uusi asteikko on 1-5, eikä 5-1, kuten aiemmin.

Muutama ehdotus jätettiin tällä kertaa toteuttamatta. Ehdotukset arvioidaan uudestaan, kun tutkimus toteutetaan seuraavan kerran. Muutama vastaaja kommentoi, että taustatietoja kysytään paljon, jolloin anonymiteetti kärsii. Koska tutkimus on osa kehittämistehtävää, haluttiin kysyä mieluummin liikaa kuin liian vähän taustatietoja. Taustatietoja ei laitettu pakollisiksi kysymyksiksi. Kysymysten tarpeellisuus arvioidaan analysoinnin jälkeen ja taustatietojen määrä mahdollisesti vähenee seuraavalla kerralla. Myös arvioitava esimies herätti pohdintaa ja kysymyksiä. Joissain yksiköissä on tiiminvetäjät, jotka haluaisivat palautetta ja jotka saatetaan tuntea enemmän lähiesimieheksi kuin virallinen työsuhte-esimies. Tähän ei kuitenkaan tällä kertaa tehty muutoksia. Organisaatorakenteen kehittyessä tämä otetaan uudelleen harkintaan seuraavalla toteutuskerralla.

#### **6.4 Tutkimuksen toteuttaminen**

Henkilökunnalle viestittiin tutkimuksen toteuttamisesta useita kertoja. Ensimmäisen kerran viestitettiin keväällä 2015, jolloin yleensä on toteutettu henkilöstötutkimus. Tällöin henkilöstöpäällikkö tiedotti organisaation intranetissä että tutkimus uudistetaan osana kehittämistehtävää ja se toteutetaan loppuvuonna 2015. Testiryhmälle tiedotettiin aiemman kuvauksen mukaisesti testauksen yhteydessä. Ennen tutkimuksen lähettämistä sähköpostitse vastaajille tiedotettiin organisaation intranetissä tulevasta tutkimuksesta. Tutkimuksen saatteena oli sähköpostiviestissä kerrottu tutkimuksen taustoista ja lisäksi tämä toistettiin tutkimuksen alussa.

Tutkimuksen saatteena oli saatekirje, jonka tehtävä on vakuuttaa tutkimuskohde tutkimuksesta ja motivoida vastaamaan. Saatteen visuaalinen ilme, sisältö, kyselyn laajuus ja kieli tulisi huomioida jo suunnitteluvaiheessa ja miettiä millainen vaikutus näillä asioilla on tutkimukseen osallistuvan sitouttamisessa vastaamiseen, sekä myös oikeellisten tietojen antamiseen. Saatekirjeestä tulisi käydä esille seuraavat asiat: Mistä tutkimuksessa on kyse, ketkä ovat tutkimuksen toteuttajat, kuka tai ketkä rahoittavat tutkimuksen, mitä tarkoitusta varten tutkimus toteutetaan, kuka tai ketkä käyttävät tutkimustuloksia ja mihin, milloin tutkimus valmistuu, missä valmiiseen tutkimukseen pääse tutustumaan, kuka ja miten säilytetään tutkimuslomakkeet, miksi vastaaminen on tärkeää, lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot, kertoa henkilösuojan turvaamiseen liittyvät toimenpiteet, sekä miten ja mihin



mennessä tutkimukseen vastataan. (Vilkka 2015, 189-193.) Saatekirjeen sisältö arvoitiin toimeksiantajan kanssa ennen tutkimuksen lähettämistä. Jos jokin vaadituista tiedoista ei käynyt ilmi saatekirjeessä, varmistettiin että se tulee esille muussa viestinnässä, kuten intranetin uutisissa.

Vastausajan päätyttyä viimeisen hymynaama kysymyksen tulokset julkistettiin intranetissä ja kerrottiin tutkimuksen kokonaistuloksesta. Lisäksi kerrottiin, että tarkemmat tulokset käsitellään yksiköissä ja koko organisaation tulokset julkaistaan intranetissä. Tutkimusraportti julkaistiin vuoden vaihteessa intrassa koostettuna PowerPoint esityksenä, sekä laajempaa raporttina yhteenvetoiheen ja johtopäätöksineen.

Jatkotutkimuksesta eli gallupista tiedotettiin ennen kyselyn lähettämistä intranetistä. Vastausajan päätyttyä yhteenveto tutkimustuloksista julkaistiin intrassa. Molemmista tutkimuksista kokonaistulokset ja avoimet vastaukset toimitettiin organisaation johdolle ja käsiteltiin johtoryhmässä. Ami-säätiön rehtori kirjoitti myös blogin sivuten tutkimuksen tuloksia.

AmiFiilis -tutkimus toteutettiin Surveypal -kyselytyökalulla. Tutkimus lähetettiin 365:lle Ami-säätiön työntekijälle sähköpostikutsuna 5.10.2015. Työntekijöistä tutkimuksen toteutuksen ajankohtana 25 henkilöä oli poissa pidemmällä vapaalla, joten tutkimuksen kohderyhmäksi jäi 340 henkilöä. Tutkimuksen vastausaika päättyi 22.10.2015. Henkilöille jotka eivät olleet vastanneet tutkimukseen valittuna ajankohtana, lähetettiin yhteensä neljä muistutusviestiä 8.10, 15.10, 19.10 sekä 21.10. Vastaamisen muistuttelua, eli karhuamista tehdään yleensä kaksi kertaa. Jos kyselylomake lähetetään kaikille organisaation jäsenille, vastausprosentti nousee yleensä riittävän korkealle eikä kato ole usein tällaisten kyselyiden ongelma, kunhan lomake on laadittu huolella. (Hirsjärvi ym. 2010, 196.) Tässä tapauksessa muistuttelua päätettiin tehdä normaalia enemmän, koska haluttiin varmistua siitä, että kaikilla on varmasti tieto tutkimuksesta, sekä mahdollisuus siihen vastata.

Yhteensä 289 työntekijää vastasi tutkimukseen. 299 vastaaja avasi tutkimuksen, mutta 10 vastaajaa ei täyttänyt tutkimusta avaamisesta huolimatta. 66 työntekijää ei vastannut eikä edes avannut tutkimusta. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 85 %, huomioiden poissaolevat työntekijät. Vastausprosentti oli yli 70, jolloin tuloksista voi pääsääntöisesti tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

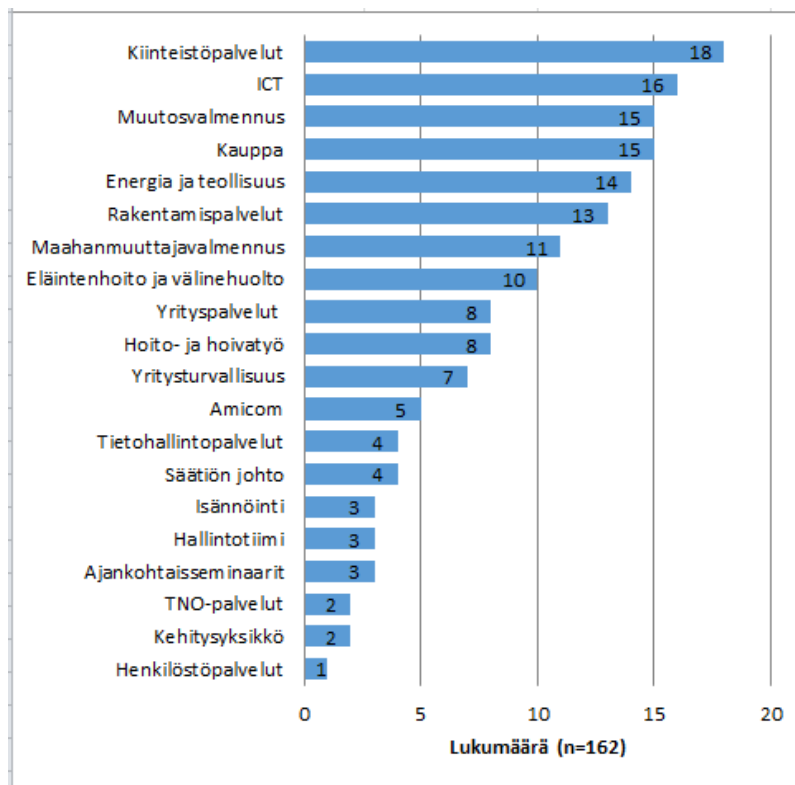
## **6.5 AmiFiilis -tutkimuksen tulosten analysointi**

Ennen tutkimuksen toteutusta tulee määrittää miten ja millä työkaluilla tutkimuksen tuloksia analysoidaan. Analysointiin on olemassa erilaisia tilastointiohjelmia. (Vilkka 2015, 109-

113.) Tutkimus toteutettiin SurveyPal -kyselytyökalulla, joka organisaatiossa on käytössä. SurveyPal ohjelmiston analysointiominaisuudet eivät kuitenkaan ole riittävät tulosten analysointiin, joten suuri osa tulosten analysoinnista toteutettiin Excelillä, jossa hyödynnettiin lisäksi tilastoapu lisäosaa. Näiden työkalujen avulla tutkimuksen tulokset saatiin analysoidua ja raportoitua riittävällä tasolla.

### 6.5.1 Taustatiedot

Kuviossa 8 on kuvattu vastauksien määrä yksiköittäin. Tähän kysymykseen oli vastannut vain 162 vastaajaa, eli 56 % kaikista vastaajista. Verrattaessa vastaajamääriä yksiköiden todellisiin kokoihin selviää, että yli viiden hengen yksiköistä vain kuuden yksikön vastaajamäärä nousee 50 prosenttiin tai yli.

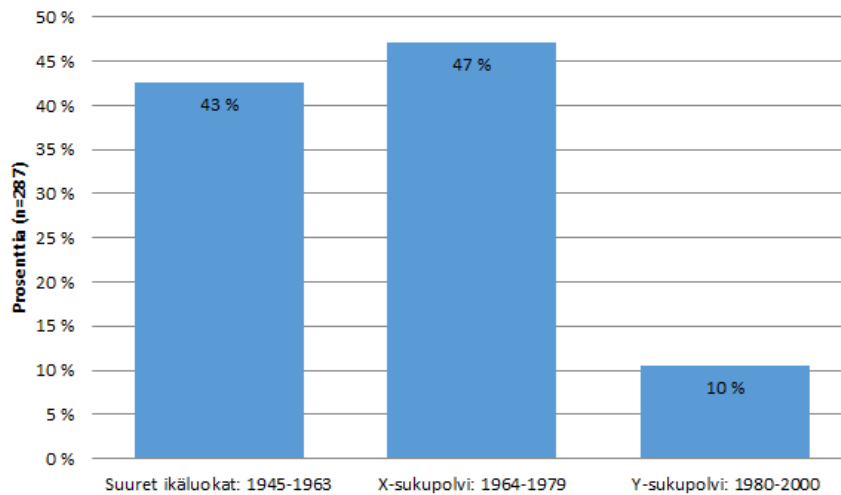


Kuvio 8. Vastaajat yksiköittäin.

Seuraavaksi kysyttiin sukupuoli. Vastaajista 61% (169) on naisia ja 39% (110) on miehiä. Tähän kysymykseen vastasi 279 vastaajaa. Verrattaessa miesten ja naisten määrää todellisiin henkilöstölukuihin on miesten osalta vastausprosentti 88% ja naisten 83%. Molemmat sukupuolet ovat siis hyvin edustettuina tuloksissa.

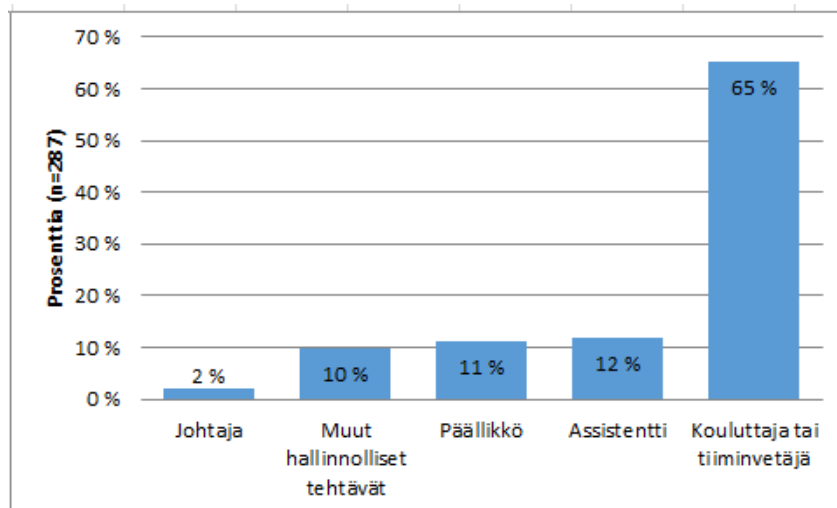
Alla oleva kuvio 9 kuvaa vastaajien jakautumista ikäluokittain. Vastaajista melkein puolet, 47% (135) kuuluu X-sukupolveen eli ovat syntyneet 1964–1979. 43 % (122) vastaajista kuulu suuriin ikäluokkiin, eli ovat syntyneet 1945–1963. Vain 10 % vastaajista kuuluu Y-

sukupolveen eli ovat syntyneet 1980–2000. Melkein kaikki vastaajat (n 287) olivat vastanneet tähän kysymykseen. Verrattaessa vastaajamääriä todellisiin henkilöstölukuihin todetaan, että suurista ikäluokista vastanneita on 88 %, X-sukupolvesta 90 % ja Y-sukupolvesta 77 %. Näin ollen myös tämän taustatiedon osalta voidaan todeta, että eri sukupolvet ovat hyvin edustettuina suhteessa henkilöstön todelliseen ikärakenteeseen.



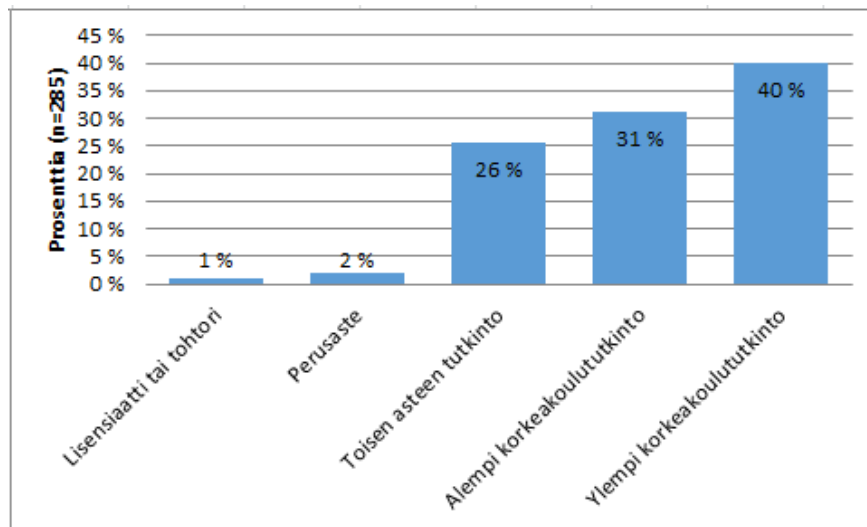
Kuvio 9. Vastaajien ikäjakauma sukupolvittain

Kuvio 10 näyttää vastaajien jakautumisen työtehtävittäin. Vastaajista 65% työskentelee opetustehtävissä. Hallinnollisissa tehtävissä ja assistentteina työskentelee noin 22% vastaajista. Johto tai päällikkötason tehtävissä työskentelee noin 13% vastaajista. Tähän kysymykseen vastasi 287 vastaajaa. Työtehtävien osalta eri henkilöstöryhmät ovat vastanneet tasaisesti. Voidaan todeta, että vastaukset eivät ole vääristyneet, koska mikään henkilöstöryhmä ei ole yliedustettuna suhteessa henkilöstörakenteeseen.



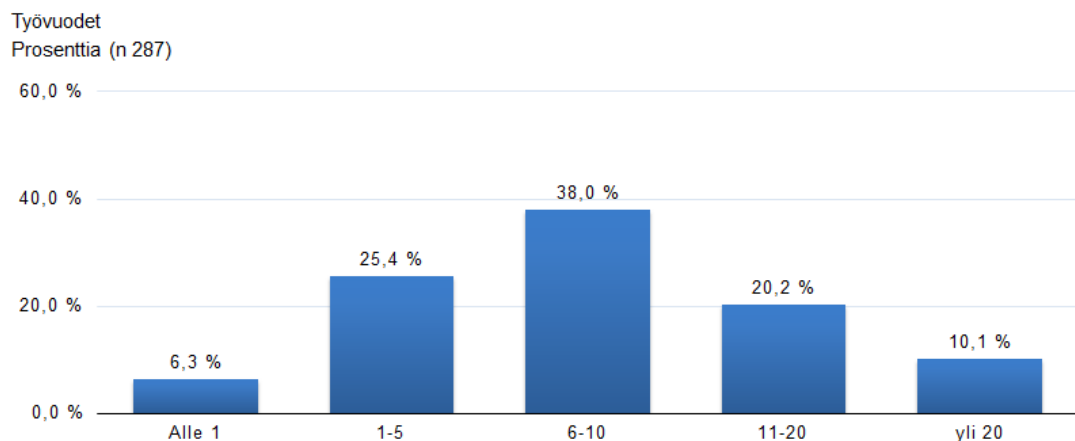
Kuvio 10. Vastaajien jakautuminen työtehtävittäin.

Kuvio 11 kuvaa vastaajien koulutustasoa. Vastanneista henkilöistä yli 70%:lla on vähintään alempi korkeakoulututkinto. Tähän kysymykseen vastasi 285 henkilöä.



Kuvio 11. Vastaajien koulutustaso.

Viimeisenä taustatietokysymyksenä kysyttiin työvuosia organisaatiossa. Kuvio 12 kuvaa vastausten jakautumista eri vaihtoehdoille prosentteina. Vastaajista reilut 30% on työskennellyt alle 6 vuotta organisaatiossa, melkein 40% vastaajista 6-10 vuotta ja noin 30% yli 10 vuotta.



Kuvio 12. Vastaajien työvuodet organisaatiossa.

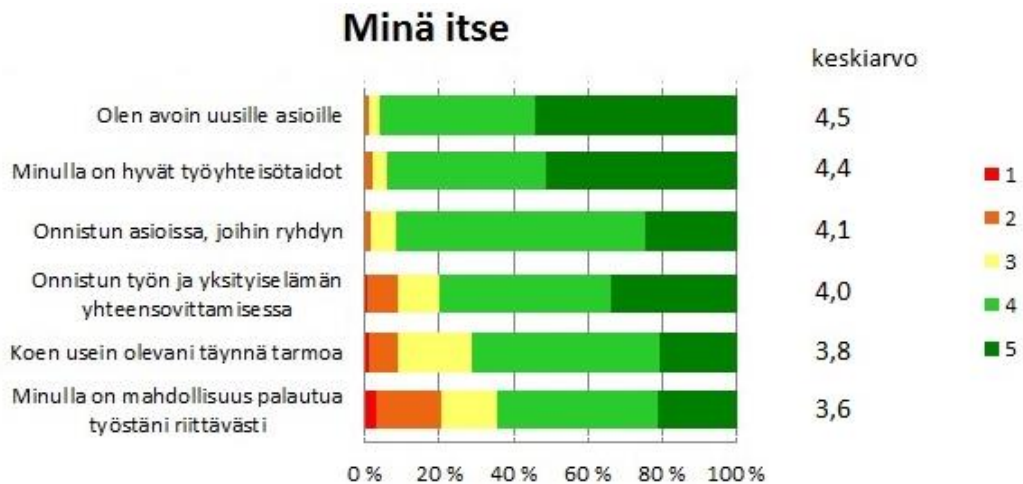
### 6.5.2 Kokonaistulokset

Taulukko 1 kuvaa vastausten kokonaiskeskiarvoja ja keskihajontaa osa-alueittain. Kaikkien monivalintakysymysten kokonaiskeskiarvoksi tuli (asteikolla 1-5) 3,82. Keskihajonta oli 0,97. Osa-alueittain korkein keskiarvo ja pienin keskihajonta, eli vähiten vaihtelua vastauksissa, oli minä itse kysymyksissä. Heikoin keskiarvo oli organisaatiota koskevissa kysymyksissä ja eniten vaihtelua vastauksien välillä oli johtamista koskevissa kysymyksissä.

Taulukko 1. Tulosten yhteenveto osa-alueittain

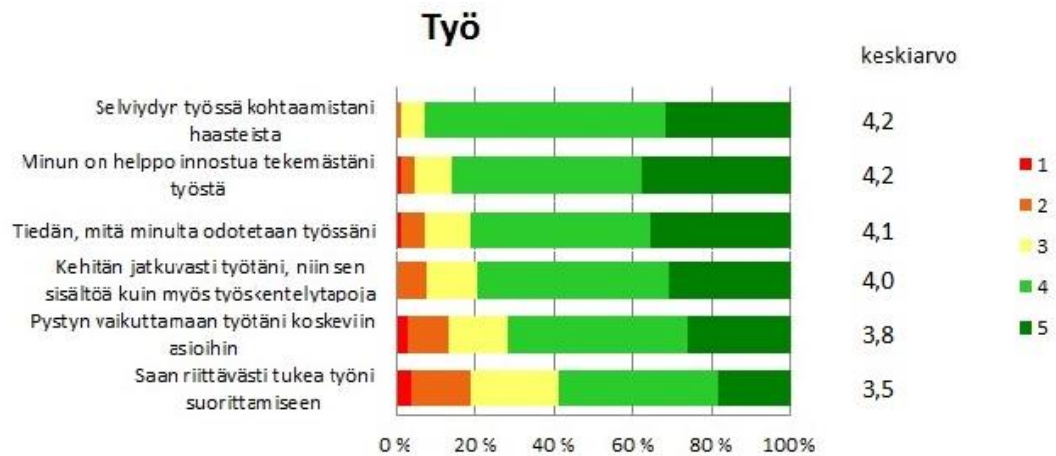
Vastaajia 289	Kaikki	Keskihajonta
Minä itse	4,01	0,83
Työ	3,97	0,89
Työyhteisö	3,91	0,94
Johtaminen	3,68	1,16
Organisaatio	3,53	0,99
<b>Kokonaiskeskiarvo</b>	<b>3,82</b>	<b>0,97</b>

Kuviossa 13 on esitetty minä itse osa-alueen kysymysten vastausjakauma kuviona ja keskiarvot numeroina. Keskiarvot ovat korkeat ja vastausten hajonta on pientä. Eniten haasteita koetaan olevan mahdollisuudessa palautua työstä. Myös tarmokkuuden kokemus jää keskiarvollisesti alle nelosen. Vastaajat kokevat olevansa hyvin avoimia uusille asioille ja koetaan että omataan hyvät työyhteisötaidot.



Kuvio 13. Minä itse osa-alueen kysymysten tulokset

Kuviossa 14 kuvataan työ osa-alueen kysymysten vastausjakauma ja keskiarvot numeroina. Keskiarvot ovat korkeat ja vastausten hajonta on pientä. Suurin osa vastaajista kokee että he selviytyvät työn haasteista ja heidän on helppo innostua työstä. Eniten haasteita työssä aiheuttaa koetun tuen puuttuminen ja vaikutusmahdollisuudet työhön liittyvissä asioissa.



Kuvio 14. Työ osa-alueen kysymysten tulokset

Kuviossa 15 kuvataan työyhteisö osa-alueen kysymysten vastausjakauma kuviona ja keskiarvot numeroina. Keskiarvot ovat suhteellisen korkeat. Työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä on kuitenkin hieman aiempia sarjoja enemmän hajontaa vastauksissa. Vastaajat kokevat tukevansa työtovereitaan ja työtovereilta koetaan saavan hyvin myös tukea takaisin. Toimitaan myös aktiivisesti työtovereiden kanssa tavoitteiden saavuttamisen eteen. Yhteen hileen puhaltamisessa haasteellisissa tilanteissa ja yhdessä kehittäminen koetaan haasteellisimmiksi ja näissä kysymyksissä on myös eniten hajontaa. Vastaajista 30% on myös vastannut arvon 3 tai pienemmän kun kysytään kuinka avoimesti työpaikalla voi keskustella erilaisista asioista.



Kuvio 15. Työyhteisö osa-alueen kysymysten tulokset

Kuviossa 16 kuvataan johtamisen osa-alueen kysymysten vastausjakauma kuviona ja keskiarvot numeroina. Mikään johtamisen osa-alueen kysymys ei ylitä keskiarvoa 4. Johtamisen osa-alueen kysymyksissä on myös eniten hajontaa vastauksissa. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että on eri esimiehiä joihin vastaukset kohdentuvat. Eniten koetaan että voidaan luottaa esimiehen apuun, esimies saa vastaajat kokemaan itsensä arvokkaaksi ja esimies kannustaa oppimaan uutta. Huomioitavaa kuitenkin on että yli 40%

vastaajista on valinnut arvo 3 tai pienemmän kun on kysytty onko esimies riittävästi läsnä ja saako vastaaja kehittävää palautetta työstään.



Kuvio 16. Johtaminen osa-alueen kysymysten tulokset

Kuviossa 17 kuvataan organisaatio osa-alueen kysymysten vastausjakauma kuviona ja keskiarvot numeroina. Tämän osa-alueen keskiarvot ovat heikoimpia. Osa-alueessa on kuitenkin yksi kysymys jonka keskiarvot kuuluvat tutkimuksen parhaiden joukkoon, mutta myös tutkimuksen heikoin keskiarvo löytyy tästä osa-alueesta. Noin 90% vastaajista kokee tekevänsä merkityksellistä työtä (valinnut arvon 4 tai 5). Lähes 40% vastaajista kuitenkin kokee että säätiössä ei toimita sovittujen pelisääntöjen puitteissa ja että organisaatiossa ei sopeuduta nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin (valinnut arvon 1 tai 2).



Kuvio 17. Organisaatio osa-alueen kysymysten tulokset

Osa-alueiden tulosten tarkastelun jälkeen tarkastellaan samojen kysymysten eroja teemojen näkökulmasta. Taulukko 2 kuvaa vastausten kokonaiskeskiarvoja ja keskihajontaa teemoittain. Teemoittain eroja on vähemmän kuin osa-alueissa, mutta tulee huomioida että jokaiseen teemaan kuului viisi kysymystä, kun jokaisessa osa-alueessa niitä on kuusi. Paras keskiarvo on innostuksen osalta. Sisäisen motivaation kysymyksissä on hieman muita pienempi vaihtelu vastausten keskihajonnassa. Heikoimmat arviot tulivat

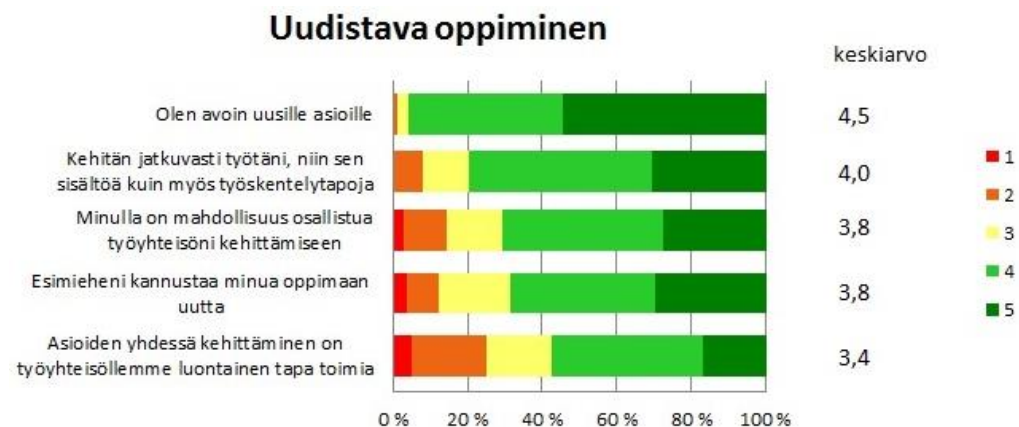


aidon tuottavuuden kysymyksissä. Eniten vaihtelua vastauksissa oli avoimen vuorovaikutuksen teeman kysymysten keskiarvoissa.

Taulukko 2. Tulosten yhteenveto teemoittain (n289)

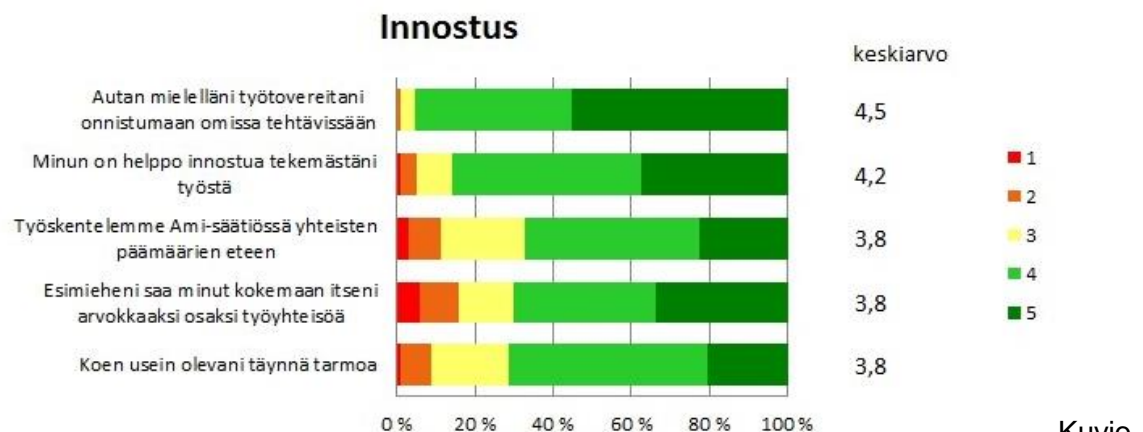
	Keskiarvo	Keskihajonta
Uudistava oppiminen	3,77	1,03
Innostus	4,01	0,90
Sisäinen motivaatio	3,97	0,89
Avoin vuorovaikutus	3,70	1,04
Resilienssi	3,74	0,97
Aito tuottavuus	3,69	0,99

Uudistavan oppimisen kysymysten osalta organisaatiossa ollaan suhteellisen hyvällä mallilla. Kokonaiskeskiarvo on 3,77, mutta vastausjakauma ylittää arvon 1. Eli eroa vastaajien kokemuksissa esiintyy jonkin verran. Tämä esitetään kuviossa 18.



Kuvio 18. Uudistava oppiminen teeman kysymysten tulokset

Kuviossa 19 kuvataan innostukseen liittyvien kysymysten tuloksia, joiden perusteella suurin osa tutkimukseen vastanneista kokee innostusta.



Kuvio

19. Innostus teeman kysymysten tulokset



Kuvio 20 osoittaa, että myös sisäinen motivaatio on vastaajien keskuudessa korkealla tasolla.



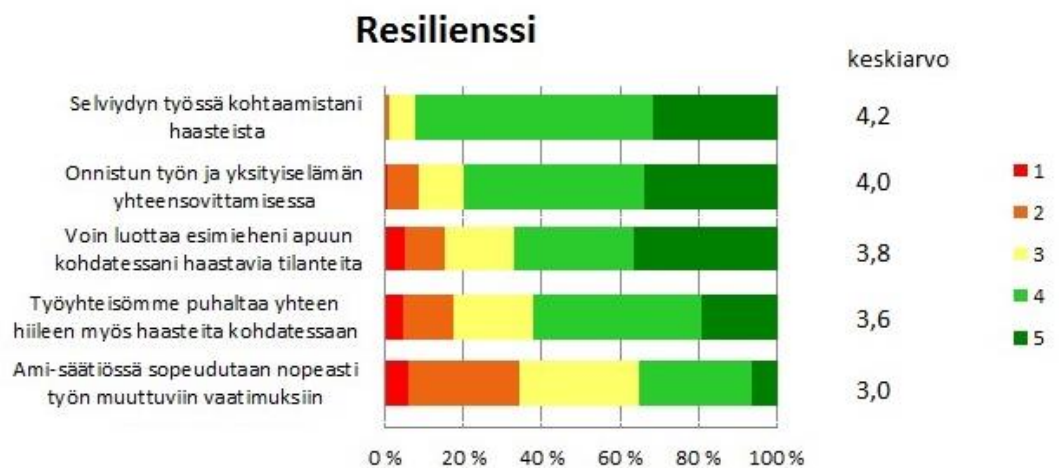
Kuvio 20. Sisäinen motivaatio teeman kysymysten tulokset

Kuvio 21 kuvaa avoimen vuorovaikutuksen kysymyksiä. Avoimen vuorovaikutuksen teeman kysymykset antavat hieman jakaantuneemman kuvan vastaajien kokemuksista. vastausjakauma ylittää arvon 1.



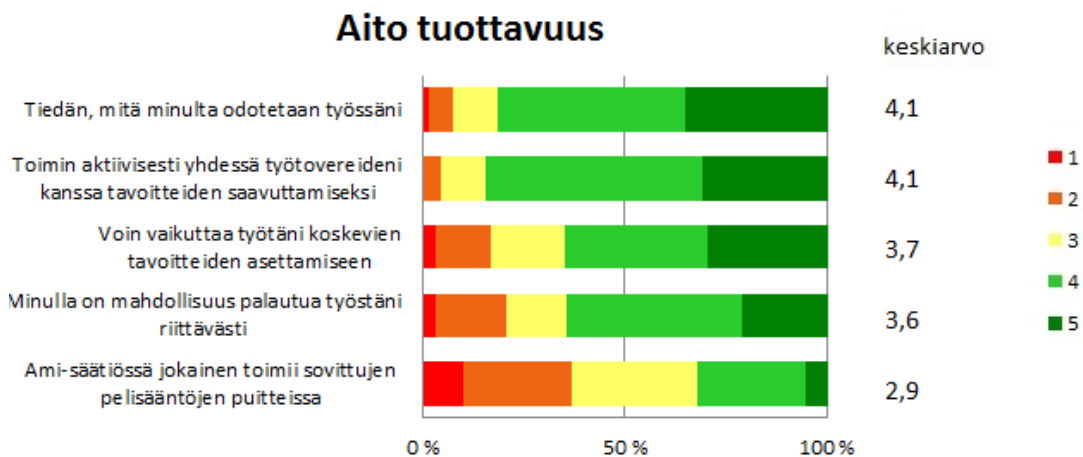
Kuvio 21. Avoin vuorovaikutus teeman kysymysten tulokset

Kuvio 22 kuvaa vastaajien kokemuksia omista ja organisaatiossa näkyvistä resilienssin ominaisuuksista. Henkilökohtainen resilienssi näyttäisi olevan suhteellisen hyvällä tasolla, mutta organisaation kyky tukea resilienssin syntymistä ja edesauttaa sen ominaisuuksien esiintymistä työntekijöissä ei näytä olevan yhtä korkealla tasolla.



Kuvio 22. Resilienssi teeman kysymysten tulokset

Kuvio 23 kuvaa aidon tuottavuuden teeman kysymyksiä. Tämän teeman kysymykset saivat heikoimman keskiarvon, se ei kuitenkaan poikkea muista suuresti.



Kuvio 23. Aito tuottavuus teeman kysymysten tulokset

Kuviossa 24 kuvataan tutkimuksen viimeisen kysymyksen vastauksia: Kerro vielä hymyilemällä kuinka tyytyväinen olet organisaatioon työnantajana. Kysymykseen vastasi 270 vastaajaa. Vastauksen keskiarvoksi tuli 4,11 ja vastausten keskihajonta oli 0,9.



Kuvio 24. Kuinka tyytyväinen olet organisaatioon työnantajana

Positiivisen hymiön (arvo 4 ja 5) valitsi 81 % (n 219) vastaajista. Suurin osa vastaajista on siis hyvin tai erittäin tyytyväinen organisaatioon työnantajana. Negatiivisen hymiön (arvo 1 tai 2) valitsi 6 % (n 17) vastaajista ja neutraalin vaihtoehdon (arvo 3) valitsi 13 % (n 34) vastaajista.

### 6.5.3 Avoimet vastaukset

Yhteensä 118 henkilöä (noin 41 %) vastaajista oli vastannut avoimella kommentilla tutkimuksen ainoaan avoimeen kysymykseen kysymykseen: Millä konkreettisilla toimilla kehittäisit toimintaamme, jotta saavuttaisimme työmme tavoitteet paremmin? Kommentit analysointiin siten, että ne jaoteltiin usein esiintyvien teemojen mukaan. Taulukossa (taulukko 3) on esitetty teemat ja aiheeseen liittyvien kommenttien määrä. Yhdessä kommentissa saattoi esiintyä useampaa teemaa, josta johtuen teemojen määrä on taulukossa suurempi kuin vastaajien määrä.

Taulukko 3, avoimien kommenttien teemat

Teemat	Kommenttien määrä
Vuorovaikutus/tiedonjako/yhteistyö	37
Esimiestyö/johtaminen	31
Toimintatavat ja niiden muutos	22
Ajankäyttö/työnjako/resurssit	22
Tietotekniikka/digitalisaatio	18
Ilmapiiri	14
Henkilöstön osaaminen/koulutus	13
Työn sisältö/työn kehittäminen/palveluiden kehitys	12
<b>Yhteensä</b>	<b>169</b>

Vuorovaikutukseen, tiedonjakoon ja pääosin organisaation sisäiseen yhteistyöhön liittyviä kommentteja esiintyi eniten, yhteensä 37 kappaletta. Näissä kommentteissa esiintyi runsaasti toiveita avoimemmasta vuorovaikutuksesta niin tiimien ja yksiköiden sisällä kuin myös eri organisaatiotasojen välillä. Toivotaan enemmän yhteistyötä, yksin tekemisen sijaan. Kommentteissa toivotaan avointa viestintää talon sisäisistä asioista ja asiakasprojekteista, halutaan olla enemmän tietoisia siitä mitä muut tekevät. Melkein kaikissa aihealueen kommentteissa korostui toive organisaation sisäisten raja-aitojen poistamisesta, avoimemmasta tiedon jakamisen kulttuurista sekä asiantuntijuutta arvostavasta vuorovaikutuksesta. Muutamassa kommentissa tuli myös esille ulkoisen viestinnän ja yhteistyön lisäämisen tarve, esimerkiksi eri sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa.

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä kommentteja oli 31. Esimiestyöhön liittyvissä kommentteissa korostuvat haasteet, joita on kohdattu, kun osaan yksiköistä on tullut tiiminvetäjät, jotka vastaavat omalta osaltaan esimiestyöstä. Tiimitoiminta on tuonut tullessaan käytännön haasteita ja epäselvyyksiä. Vastauksista käy ilmi, että tiiminvetäjän ja koulutuspäällikön työnjako ei ole työntekijöille täysin selvää. Uusissa tiimeissä myös erilaisia toimintatapoja voi olla useita ja niihin liittyen on epäselvyyksiä. Yhteistä toimintatapaa ole riittävällä tasolla sovittu. Haasteita on myös henkilökemioissa ja totumisessa erilaiseen johtamistyyliin. Vastaajat toivovat esimiehiltä enemmän avoimuutta, rehellisyyttä, tasarvoista kohtelua, luottamusta sekä innostavaa ja kannustavaa johtamistyyliä. Parempi tavoitettavuus ja läsnäolo nousevat esiin useissa kommentteissa, kuten myös kyky puuttua ja nostaa esille toimintaa häiritsevät asiat. Muutamassa kommentissa tuodaan esille kehityskeskustelun sisältö, sekä tavoitteiden asettamisen ja seurannan tärkeys toiminnassa.

Organisaation toimintatapoihin, muutoksiin sekä uusien toimintatapojen käyttöönottoon liittyviä kommentteja oli 22 kappaletta. Nämä kommentit liittyvät suurelta osin organisaatiomuutokseen. Kommentteista tulee esille, että muutos on tapahtunut osassa yksiköissä hitaasti ja osa kommentoijista kaipasi muutoksiin jämäkämpää läpivientiä sekä sisäistä keskustelua muutokseen liittyvistä asioista. Toivotaan yhteneväisempiä toimintatapoja sekä selkeämpiä vastuita ja tavoitteita. Muutamassa kommentissa nousee esille myös uusiin monitoimityötiloihin sopeutumisen haasteet. Kaivataan selkeät yhteisesti sovitut toimintatavat, joista pidetään kiinni.

Ajankäyttöön, työnjakautumiseen sekä resursseihin liittyviä kommentteja oli 22 kappaletta. Melkein jokainen kommentoija kokee, että resurssit ovat itsellä tai työyhteisössä alimitoitettu. Etenkin kouluttajien kommentteissa korostuu, että hallinnolliset työt vievät liikaa aikaa ohjaus ja koulutustyöltä. Työn mitoituksen ei koeta vastaavan todellista kuormittavuut-

ta. Useassa kommentissa nostetaan esille eri henkilöille kuuluvat tehtävät ja töiden tai työtehtävien jakamisen käytännöllistäminen. Useassa kommentissa toivotaan selkeämpiä tasotaloisia ohjeistuksia, jotka tehostaisivat ajankäyttöä.

Tietotekniikkaan ja digitalisaatioon liittyviä kommentteja oli 18 kappaletta. Kommenteissa nousee esille, että organisaation tekniset järjestelmät koetaan toimimattomiksi, jäykiksi tai sitten niitä ei osata organisaatiossa hyödyntää riittävällä tasolla. Tekniset haasteet vievät osalta kommentoijilta runsaasti työaikaa ja tehottomia toimintatapoja koetaan olevan useita. Kommenteissa toivotaan lisää tukea tekniikan hyödyntämiseen, järjestelmien kehittämistä käyttäjäystävällisemmiksi sekä lisää mahdollisuuksia kokeilla ja testata uusia välineitä ja järjestelmiä käytännön työssä.

Ilmapiiriin liittyviä kommentteja oli 14 kappaletta. Tämän teeman alle kerättiin kommentit jotka liittyvät työyhteisön ilmapiiriin. Useissa kommenteissa nousee esille organisaation positiivinen ilmapiiri ja me henki. Kommenteissa korostetaan hyvien työyhteisötaitojen tärkeyttä ja sitä kuinka hyvä asenne lähtee meistä itsestä. Osa kaipaasi entistä enemmän yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa ja yhteistyötä, sekä avointa keskustelua ja lisää tekemisen meininkiä. Muutamassa kommentissa todetaan, että pienet asiat kuten parkkipaikan uupuminen, työtovereiden huonot käytöstavat tai monitoimityötilan vääränlainen käyttö voi vähentää työhön tulemisen iloa.

Henkilöstön osaamiseen ja erityisesti henkilöstön koulutukseen liittyviä kommentteja oli 13 vastauksessa. Kommenteissa toivottiin lisää sisäistä ja ulkoista koulutusta eri osaamisalueilta. Aikaa uuden oppimiselle. Uusien oppimisen ja tiedonjakamisen menetelmien tehokkaampaa käyttöä organisaation sisäisessä toiminnassa.

Työn sisältöön, työn ja palveluiden kehittämiseen liittyviä kommentteja oli 12 kappaletta. Näissä kommenteissa oli suoria ehdotuksia koulutustuotteiden kehittämiseen, mutta myös yleisempiä kommentteja siitä millaisilla toimintatavoilla palvelutuotteita tulisi kehittää. Kommenteissa nousi esille yhdessä tekemisen tärkeys ja kokeilemisen kulttuuri.

#### **6.5.4 Tulosten vertailu taustatietojen perusteella**

Yksiköiden vertailua on tarpeellista tehdä, koska yksiköiden vertailussa voidaan saada viitteitä yksikön kehityksen suunnasta ja tarvittavia tukitoimia voidaan paremmin kohdentaa. Kuitenkin rinnastuksia tehdessä on huomioitava riskit, jotka vertailuun sisältyy. Vertailu ei koskaan voi olla täysin objektiivista, koska yksiköt ja muut vertailuryhmät poikkeavat

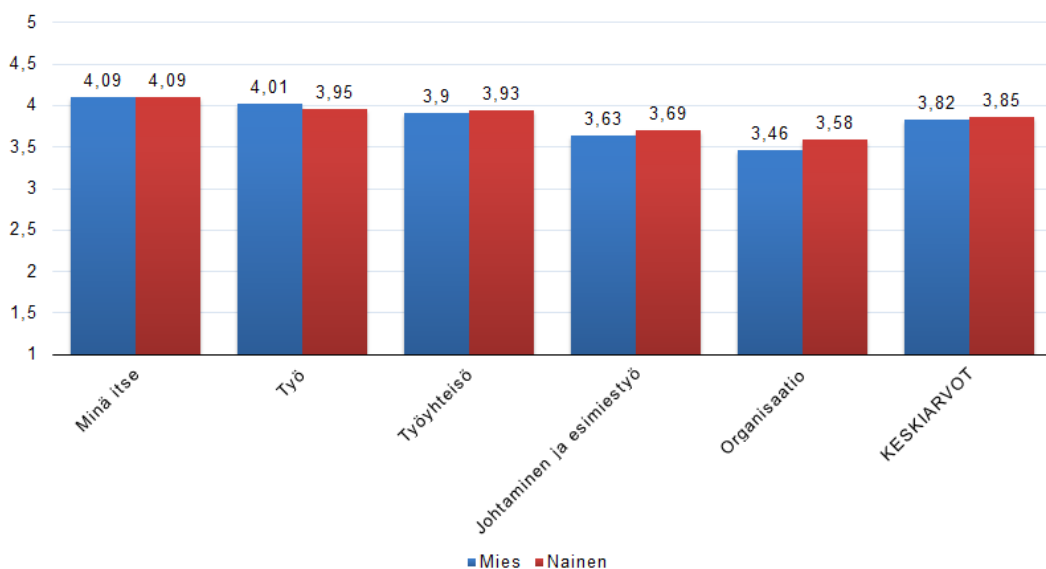
aina toisistaan. Näistä syistä yksikkökohtaista vertailua ei julkaistu nimillä koko organisaatiolle. Yksiköissä vertaillaan omaa yksikköä vain suhteessa koko organisaatioon.

Vertailua tehtiin hyvin maltillisesti, koska yksiköihin jaotteleva tieto puuttui usealta vastaajalta ja näin ollen yksiköiden vastausprosentit jäivät alhaisiksi. Taulukko 4 kuvaa yksiköiden keskiarvoja osa-alueittain ja teemoittain. Vertailuun otettiin mukaan yksiköt, joissa oli yli viisi vastaajaa. Yksikkökohtaisten tulosten kokonaiskeskiarvot vaihtelivat välillä 3,4 – 4,3. Keskihajonta vaihteli välillä 0,6-1,1. Vertailu ei anna viitteitä suurista ongelmista missään yksikössä, kuitenkin huomio kiinnittyy yksiköihin, joissa on alhainen vastausprosentti, varsinkin yhdistettynä alhaiseen keskiarvoon. Tässä raportissa ei käydä lävitse yksikkökohtaisia tuloksia yksikön nimellä. Yksikön esimiehille on toimitettu raportit oman yksikön tuloksista suhteessa koko talon keskiarvoihin.

Taulukko 4. Keskiarvot yksiköittäin

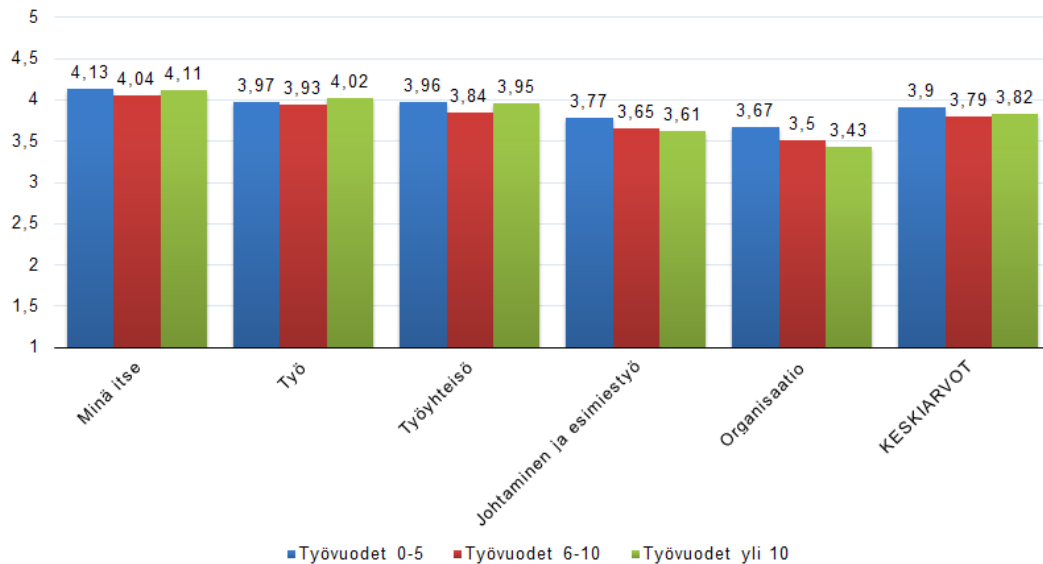
	n yhteensä 135	10	14	8	16	15	18	11	15	13	8	7
Minä itse		3,9	4,0	4,0	4,0	4,1	3,8	4,1	4,4	4,1	4,2	4,1
Työ		3,8	3,8	3,8	3,9	3,9	3,5	4,0	4,1	4,0	4,5	3,6
Työyhteisö		3,9	3,5	4,1	3,7	3,7	3,5	3,9	4,2	4,3	4,4	4,0
Johtaminen		3,8	3,1	3,7	3,6	3,3	3,2	3,7	3,7	3,9	4,3	4,0
Organisaatio		3,7	3,1	3,8	2,9	3,6	3,1	3,3	3,9	3,7	4,0	3,4
<b>Kokonaiskeskiarvo</b>		<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>3,8</b>
Uudistava oppiminen		3,8	3,5	4,0	3,9	3,8	3,4	3,8	4,1	4,2	4,5	3,9
Innostus		4,0	3,7	4,2	3,8	4,0	3,5	4,1	4,1	4,3	4,5	3,9
Sisäinen motivaatio		3,8	3,7	4,0	3,9	4,0	3,5	4,1	4,2	4,1	4,5	3,9
Avoin vuorovaikutus		3,8	3,3	3,7	3,4	3,6	3,3	3,5	4,0	3,9	4,2	3,8
Resilienssi		3,7	3,4	3,9	3,5	3,5	3,4	3,7	4,0	3,8	3,9	3,8
Aito tuottavuus		3,7	3,3	3,5	3,3	3,5	3,3	3,6	3,9	3,6	4,2	3,6

Vertailtaessa miesten ja naisten vastauksia keskenään ei suuria eroja sukupuolen perusteella ole havaittavissa. Kuviossa 25 kuvataan vastausten eroja suhteessa osa-alueiden keskiarvoihin.



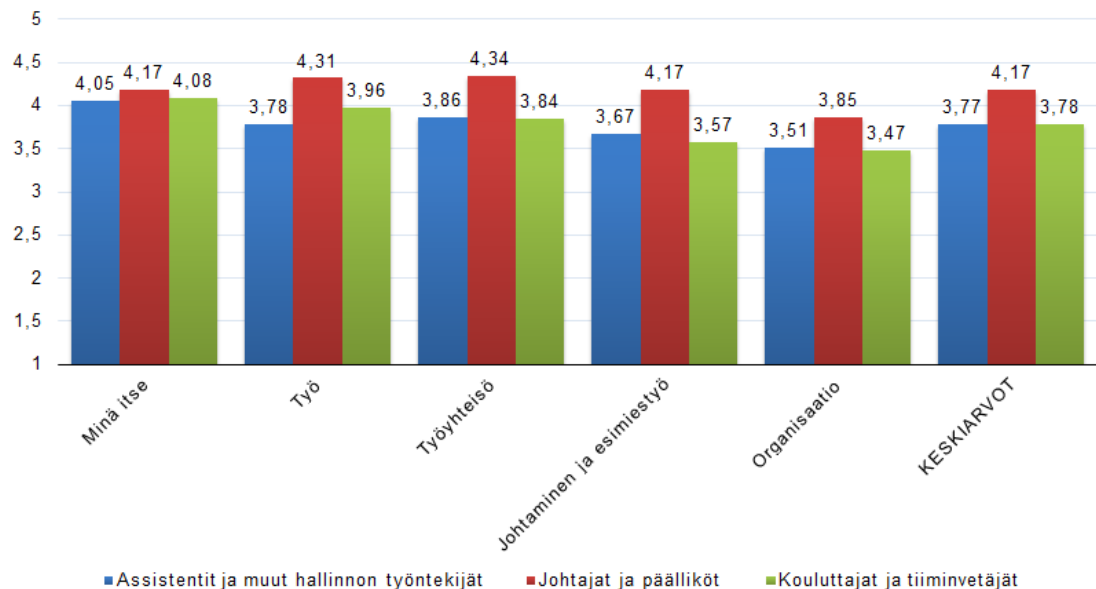
Kuvio 25. Miesten ja naisten vastaukset osa-alueittain. n 279.

Vertailtaessa eroja työvuosien perusteella niin että 0-5 vuotta työskennelleet ovat yksi ryhmä (n 91), 6-10 vuotta työskennelleet toinen ryhmä (n 109) ja yli kymmenen vuotta työskennelleet kolmas ryhmä (n 87). On pieniä eroja havaittavissa. Kuviossa 26 kuvataan keskiarvojen eroja osa-alueittain. 6-10 vuotta työskennelleet näyttäisi olevan hieman muita ryhmiä tyytymättömämpiä, mutta tulee huomioida, että tässä ryhmässä on eniten vastaajia. Hieman muita tyytyväisempiä ovat alle kuusi vuotta työskennelleet vastaajat.



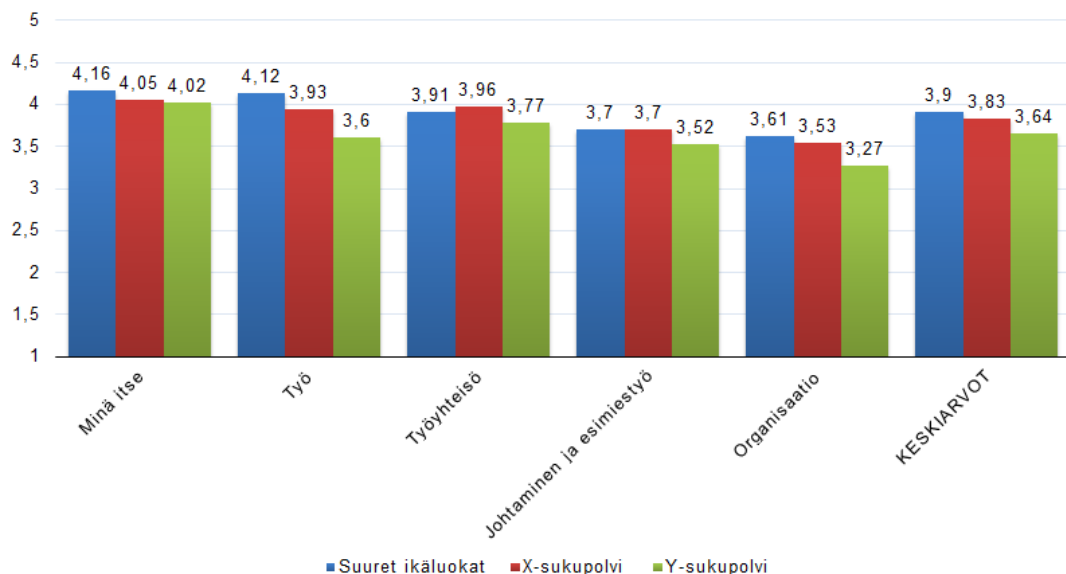
Kuvio 26. Vastaukset osa-alueittain työvuosien perusteella. N 287

Vertailtaessa tuloksia työtehtävien perusteella johdon ja päällikötason (n 38) muodostaen yhden vertailuryhmän, kouluttajat ja tiiminvetäjät toisen ryhmän (n 187) ja assistentit sekä muut hallinnon työntekijät kolmannen ryhmän (n 62). Eroja ryhmien välillä on jonkin verran (kuvio 27). Johtajat ja päälliköt ovat tyytyväisin henkilöstöryhmä. Kouluttajien ja hallinnollisen henkilöstön välillä ei ole havaittavissa suuria eroja. Eroa ei juuri ole henkilöstöryhmien välillä minä itse osa-alueen kysymyksissä, mutta muiden osa-alueiden osalta eroa on runsaammin. Organisaatio kysymysten osalta on hyvä huomata, että jokaisen henkilöstöryhmän, myös johtajien ja päälliköiden kokonaiskeskiarvo jää alle arvoon 4.



Kuvio 27. Keskiarvot osa-alueittain työtehtävien mukaan. N 287

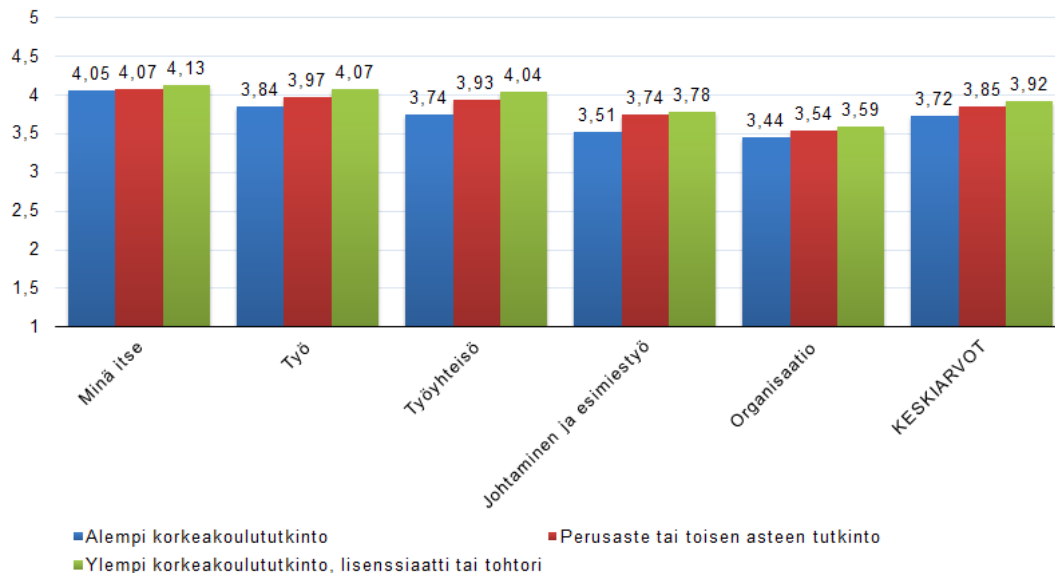
Kuvio 28 kuvaa vastausten eroja ikäryhmittäin osa-alueiden keskiarvoissa. Vanhimmat työntekijät ovat valinneet pääosin hieman korkeampia arvoja kuin X-sukupuoli. Y-sukupuoli on antanut heikoimpia arvoja jokaisen osa-alueen kohdalla. Suurista ikäluokista vastaajia on 122, X-sukupuolvesta 135 ja Y-sukupuolvesta 30.



Kuvio 28. Osa-alueiden keskiarvot ikäluokittain n 287

Kuviossa 29 on yhteenveto osa-alueiden keskiarvoista koulutustaustan perusteella niin että perusasteen tai toisen asteen tutkinnon suorittaneet ovat yksi ryhmä (n 79), alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet toinen ryhmä (n 89) ja kolmanteen ryhmään kuuluu ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet, lisensiaatit ja tohtorit (n 117).





Kuvio 29. Osa-alueiden keskiarvot koulutustaustan perusteella n 285

Jokaisella osa-alueella parhaat arviot antava korkeimmin koulutettujen ryhmä ja heikoimmat arviot henkilöt joilla on alempi korkeakoulututkinto. Matalimman koulutustason omaava ryhmä sijoittuu näiden kahden ryhmän väliin.

#### 6.5.5 Johtopäätökset AmiFiilis -tutkimuksesta

Vastausprosentin perusteella (85 %) voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavat ja näin ollen tutkimuksen tuloksia voi suhteellisen hyvin yleistää koko organisaatioon. Eri henkilöstöryhmät ovat tutkimuksen vastaajissa myös hyvin edustettuina. Yksikökohtaisten tulosten kohdalla tulosten luotettavuus on osittain heikko ja yksikkökohtaisia vertailuja tulisikin tehdä harkiten.

Kokonaisuutena tutkimuksen tulokset ovat positiiviset ja tulosten taso säilyy suhteellisen tasaisena eri vastaajaryhmien vertailuissa. Ei ole yllättävää, että tulokset ovat paremmat henkilökohtaisilla osa-alueilla, kuten minä itse ja heikommat yksilölle etäisemmillä osa-alueilla kuten organisaatio. Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä on eniten hajontaa, jota on syytä pohtia tarkemmin. Johtuuko hajonta esimerkiksi eroista esimiesten johtamiskyvyn välillä vai tuottaako tiimiorganisaation muodostuminen erot. Taustatietojen perusteella tehtyjen vertailujen pohjalta näyttäisi siltä, että korkeimmat arviot antoivat korkeinten koulutetut tai johtajat ja päällikköinä työskentelevät henkilöt. Hieman muita heikommat arviot antoivat Y-sukupolven edustajat tai alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet henkilöt.

Kokonaisuutena vastaajat kokevat organisaation hyvänä työnantajana (4,11) ja tulosten kokonaiskeskiarvo nousee lähelle neljää (3,82). Kokonaishajonnan keskiarvo jää alle yh-

teen (0,97), joten suuria eroja ei vastauksissa ole. Tämä viittaa siihen, että henkilöstö on pääosin tyytyväinen työhönsä ja organisaatioon. Henkilöstöllä on siis pääosin hyvät onnistumisen edellytykset.

Uudenlaisen näkökulman tuloksien analysointiin antavat eri teemat. Teemakysymysten valossa voidaan todeta, että organisaation henkilöstö näyttäisi pääsääntöisesti olevan hyvin innostunutta ja heiltä löytyy vahva sisäinen motivaatio. Suurimmat kehittämisalueet ovat tuottavuuden kokemuksissa ja avoimen vuorovaikutuksen kokemuksissa. Resilienssin kokemus ja uudistavan oppimisen teemojen tulokset ovat neutraalimmalla tasolla. Ne eivät nouse suurimmiksi kehittämiskohteiksi, mutta eivät myöskään ole henkilöstön ja organisaation voimavaroja.

Yksittäisten kysymysten osalta näyttäisi siltä, että vahvuuksia organisaatiossa ovat työn kokeminen merkitykselliseksi, avoimuus uusille asioille sekä keskinäinen auttaminen. Sovittujen toimintatapojen noudattaminen, sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin ja keskustelevan työilmapiiriin puuttuminen ovat taas suurimmat heikkoudet ja kehittämiskohteet. Eniten eroja vastaajien kokemuksissa ovat esimiestä koskevien kysymysten osalta, jossa osa vastaajista on reilusti tyytyväisempiä kuin toiset. Eniten eroa on esimiehen läsnäolon kokemuksessa.

#### **6.5.6 Kehitysehdotukset AmiFiilis -tutkimukseen**

Tutkimuksen taustatietojen täyttämisen pakollisuus jätettiin vastaajille vapaaehtoiseksi, koska perinteisesti organisaatiossa on vastattu sääntöisesti. Anonymiteetin säilyttämiseksi päätettiin, että taustatiedot eivät ole pakollisina kysymyksinä. Pakottavuutta näyttäisi kuitenkin olevan tarpeen lisätä seuraavassa toteutuksessa, jos yksikkökohtaisia tuloksia halutaan edelleen tarkastella. Erityistä taustatietojen vastauksissa on se, että yksikkö ja esimiestiedon antoivat vain reilut puolet vastaajista. Kuitenkin muihin taustatietoihin vastattiin sääntöisesti ja vastausprosentti nousi lähelle 100 %. Syy jää avoimeksi. Joko kysymyasettelu vaikutti siihen, että kysymyksiin ei vastattu, kysymykset jäivät sivujen ensimmäisinä kysymyksinä vastaajilta piiloon. Toinen vaihtoehto on, että useat henkilöt eivät halunneet vastauksensa liitettävän tiettyyn yksikköön ja esimieheen, mutta kuitenkin halusivat antaa palautetta organisaatiotasoisesti.

Seurantatutkimuksella saadaan vertailevaa ja muutosta kuvaavaa tutkimusaineistoa. Tästä syystä tutkimusaineisto tulee dokumentoida perusteellisesti, jotta aineiston hyödyntäminen vertailussa on myöhemmin mahdollista. AmiFiilis -tutkimus toteutettiin ensimmäisen kerran. Tutkimuksen tulokset toimivat lähtöarvoina seuraaville tutkimuksille ja tulosten

perusteella voidaan asettaa tavoitearvoja seuraaville toteutuksille. Yksikkötasolla voidaan asettaa myös omat tavoitteet.

## **6.6 Tutkimusta seurasi seurantatutkimus, AmiGallup**

Henkilöstötutkimuksen prosessin uudistamiseen kuului seurantatutkimus, Gallup joka lähetettiin henkilökunnalle, 9.5.2016. AmiGallupiksi nimetyn tutkimuksen tavoitteena oli seurata AmiFiiliksen kehittymistä, sekä saada vertailutietoa loppuvuonna toteutettuun AmiFiilis -tutkimukseen. Koska organisaatiotasolla ei oltu määritelty yhteisiä kehittymisen painopistealueita AmiFiiliksen kehittymistä mitattiin vain kahdella kysymyksellä, strukturoidulla monivalintakysymyksellä, jonka tavoitteena oli saada numeerista seurantatietoa, sekä avoimella vapaamuotoisella kysymyksellä, jonka tavoitteena oli kerätä tietoa ilmapiiristä. Vastaajilta ei kysytty taustatietoja, koska tavoitteena ei ollut vertailla yksiköitä tai muita kohderyhmiä keskenään vaan kerätä yleisempää tietoa koko organisaation tilasta. Saatesanojen jälkeen esitettiin yksi monivalintakysymys, jossa oli käytössä viisiportainen hymiöasteikko. Kysymys oli sama kuin AmiFiilis -tutkimuksen viimeinen kysymys.

AmiGallup toteutettiin SurveyPal -kyselytyökalulla. Tutkimus lähetettiin 348:lle Ami-säätiön työntekijälle sähköpostikutsuna 9.5.2016. Tutkimuksen vastausaika päättyi 17.5.2016. Vastausaikaa oli vain viikko. Henkilöille jotka eivät olleet vastanneet tutkimukseen 13.5.2016 mennessä lähetettiin yksi muistutusviesti. Yhteensä 207 työntekijää vastasi tutkimukseen. 229 vastaaja avasi tutkimuksen, mutta 22 vastaajaa ei täyttänyt tutkimusta avaamisesta huolimatta. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 59,5 %. Vastausprosentti on suhteellisen matala, mikä osittain selittyy lyhyellä vastausajalla. Vastausaikaa ei tietoisesti jatkettu alhaisesta vastausprosentista huolimatta koska AmiGallup haluttiin pitää nopeana tiedusteluna niin että vastaaminen koetaan vapaaehtoisena. AmiGallupin kysymyspatteristo liitteenä 2.

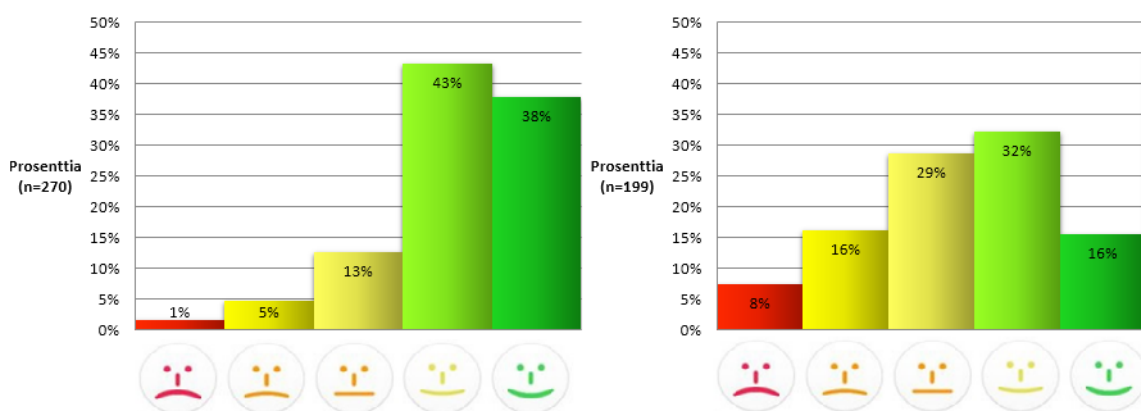
### **6.6.1 AmiGallupin tulokset**

Monivalintakysymykseen; Kerro hymynaamalla kuinka tyytyväinen olet organisaatioon työnantajana vastasi 119 henkilöä. Kysymyksen keskiarvoksi muodostui 3,32. Kysymyksen keskihajonta oli 1,14, joka kuvaa suhteellisen suurta hajontaa vastauksissa. Arvon 4 tai 5 valitsi 48% (n 95) vastaajista. Negatiivisen hymiön (arvo 1 tai 2) valitsi 24% (n 47) vastaajista ja neutraalin vaihtoehdon (arvo 3) valitsi 29% (n 57) vastaajista. Tulokset kuviossa 30.



Kuvio 30. Kerro kuinka tyytyväinen olet organisaatioon työnantajana, n 119.

Vertailtaessa tuloksia AmiGallupin monivalintakysymyksen tuloksia 2015 AmiFiilis - tutkimuksen tuloksiin tyytyväisyys työnantajaan on laskenut keskiarvillisesti (asteikolla 1-5) 0,79 ja tyytyväisyyden hajonta organisaation sisällä on kasvanut 0,24 aiemmasta mitauksesta. Vastausprosentti sekä vastaajien määrä on pienempi gallupissa, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Kuviossa 31 vertaillaan tuloksia. Vasemmalla 2015 tutkimuksen tulokset ja oikealla Gallupin tulokset.



Kuvio 31. AmiFiilis ja AmiGallup tulosten vertailu

Avoimeen kysymykseen: Millaiseksi koet ilmapiirin Ami-säätiössä tällä hetkellä? vastasi yhteensä 178 henkilöä (noin 86 %). Avoimella kysymyksellä haettiin tietoa nimenomaan ilmapiiristä, ilman että pyrittiin ohjaamaan vastausta tai sen sisältöä liikaa. Runsas avoimien kommenttien määrä viestii avoimuudesta ja halusta kertoa koetusta ilmapiiristä. Kommentit jaoteltiin sävyn mukaan. Sävyltään positiivisia kommentteja oli 100, jotka sisälsivät piirteitä positiivisesta ilmapiiristä, eteenpäin katsomisesta tai kehitysehdotuksia. 78 kommenttia oli sävyltään negatiivisempia, joita eivät sisältäneet positiivisten vastausten piirteitä.

### **6.6.2 Johtopäätökset AmiGallupista**

Vastausprosentin perusteella (noin 60 %) voidaan tutkimuksen tuloksia yleistää koko organisaatioon vain maltillisesti. Matalammalla vastausprosentilla on yleistä, että tulokset polarisoituvat, eli ääripää korostuvat. Organisaatiossa oli juuri ennen AmiGallupin toteutusta päättynyt yhteistoimintaneuvottelut, jotka olivat johtaneet irtisanomisiin, työajan muutoksiin sekä lomautuksiin, joten Gallupin tuloksissa, erityisesti avoimissa kommenteissa korostuvat muutostilanteisiin liittyvät haasteet ja epävarmuus tulevaisuudesta. Tyytyväisyys työnantajaan oli laskenut keskiarvallisesti ja tyytyväisyyden hajonta organisaation sisällä oli kasvanut aiemmasta mittauksesta. Avoimia vastauksia on kuitenkin runsaasti ja kommenttien yleinen sävy pääosin positiivinen. Oleellista on myös se, että suuri osa vastaajista on kommentoinut avoimella kommentilla, joka viestii sitoutumisesta ja halusta vaikuttaa. Henkilöstön alentunut kokemus fiiliksestä on ennakoitua, johtuen organisaatiossa juuri päättyneistä YT-neuvotteluista, mutta myös alan yleisistä näkymistä.

Vaikka vastausprosentti jäi alhaiseksi ja tulokset ovat tilanteeseen nähden ennakoituja, tulee niihin silti reagoida. Gallupin tulokset ja avoimet kommentit käytiin lävitse organisaation johdossa, pyrkien löytämään signaaleja työilmapiirin kehityksen suunnasta ja kohdentaa toimenpiteitä tukemaan toivottavaa suuntausta. Yksi selkeä signaali on muutostilanteissa koetut haasteet, joihin voidaan reagoida resilienssiä tukemalla ja parantamalla. Organisaatiossa on tehty ja tullaan tekemään toimenpiteitä, joiden avulla henkilöstöä tuetaan muutostilanteissa. Tukitoimet näkyvät esimerkiksi organisaation koulutuskalenterissa olevana työhyvinvointi muutoksessa valmennuksen muodossa ja organisaation työsuojelutoimikunnan teemalla, joka on hyvinvointi muutostilanteissa. Teema on valittu osittain AmiFiilis -tutkimuksen tulosten perusteella. AmiFiilisen kehittymistä seurataan seuraavan kerran syksyllä laajemman tutkimuksen muodossa, jolloin saadaan lisää seurantatietoa toimenpiteiden tueksi.

### **6.6.3 AmiGallupin kehitysehdotukset**

AmiGallup tarjosi laajemman tutkimuksen toteuttamisen jälkeen ensimmäisen kerran vertailutietoa kehityksen suunnasta. Vaikka yhteistoimintaneuvotteluista johtuen tulosten heikentyminen olikin ennakoitua, tarjosi AmiGallup todennettua informaatiota arvailujen sijaan. Jatkossa tavoitteena tulisi olla korkeampi vastausprosentti. Pidentämällä vastausaikaa ja muistuttamalla vastaamisesta useammin tämä varmasti toteutuisi.

Gallup oli tällä kertaa hyvin työstetty johtuen siitä, että koko organisaatiossa ei oltu valittu AmiFiiliksestä teemoja, joiden kehittymistä olisi voinut seurata. Jos AmiFiilis -

tutkimuksesta valittaisiin kehittämisen painopistealueet koko organisaatiolle, voitaisiin jatkossa AmiGallup kohdentaa mittaamaan enemmän tätä kehitystä. AmiGallupin kautta voitaisiin mitata ja todentaa kehitys ja kohdentaa toimenpiteitä suunnan vaatimalla tavalla. AmiGallupissa voisi myös kysyä laajemmin taustietoja, jotta voitaisiin vertailla toimenpiteiden vaikutuksia myös yksikkötasolla.

## **6.7 Kvantitatiivisten tutkimusten pätevyys ja luotettavuus**

Kaikkiin menetelmiin liittyy riskejä ja virhearvioinnin mahdollisuuksia. Sisäisissä arvioinneissa tulee pohtia hyvin tarkkaan, onko sisäistä kilpailutilannetta olemassa, joka saattaisi vääristää tuloksia. Satunnaiset tilannetekijät ja myös erilaiset harhat ja olettamukset, joita vastaaja tai tutkija saattaa tehdä, vaikuttavat luotettavuuteen. Kaikki virhelähteet tulisikin tiedostaa ja ottaa huomioon päätelmiä tehtäessä. Kyselytutkimuksen haittana nähdään se, että tutkija ei voi varmistua kuinka tosissaan vastaajat ovat suhtautuneet vastaamiseen. Vastausvaihtoehtojen oikeellisuutta on vaikea myös arvioida ja väärinymmärryksiä kontrolloida. Vastaajien kato saattaa myös nousta suureksi, joka heikentää tutkimustulosten luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 193-195.) Luotettavuutta voi heikentää, jos tutkittava ymmärtää jonkin asian eri tavalla kuin tutkija, tai merkitsee jonkin vastauksen väärin lomakkeeseen. Tutkijan tulisikin ottaa kantaa tutkimuksessa ilmenneisiin mahdollisiin satunnaisvirheisiin ja pohtia mistä virheet mahdollisesti johtuvat. (Vilkkä 2015, 194.)

Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä on ollut tarkoitus mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä. Tutkimuksen pätevyyttä tuleekin arvioida koko tutkimuksen teon ajan, jotta voidaan varmistaa, että valitun mittarin kysymykset vastaavat koko tutkimusongelmaan. Tutkimusta voidaan pitää pätevänä, jos tutkija on onnistunut siirtämään teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. (Vilkkä 2015, 193-194.) Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimustuloksia ei pidä yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle toiseen aikaan tai organisaatioon. Pätevyys ja luotettavuus luovat yhdessä kokonaisluotettavuuden. Kun otos edustaa perusjoukkoa riittävällä tasolla ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä. (Vilkkä 2015, 194.)

Laajemmassa AmiFiilis -tutkimuksessa operationalisointi voidaan arvioida onnistuneeksi, koska arviointi on tehty yhteistyössä organisaation johdon kanssa ja lisäksi tutkimuksen kysymyspatteriston testaus ja tutkimuksesta saatu muu palaute tukevat tätä käsitystä. Henkilöstö koki tutkimuskysymykset spontaanisti tulleen palautteen perusteella ymmärrettäviksi ja selkeiksi. Tutkimusten toteuttamiseen ja vastausprosentteihin liittyvät virheet ja

tulosten vääristyminen on huomioitu tulosten analysoinnissa. AmiFiilis -tutkimuksen tulosten osalta kokonaistulosta voidaan pitää luotettavana koska vastausprosentti oli korkea. AmiGallupin osalta kokonaisluotettavuus ei nouse yhtä korkealle alhaisemman vastausprosentin vuoksi, mutta tämä on huomioitu tulosten analysoinnissa.

Tutkimus toteutettiin teknisesti niin, että vastaajat vastasivat anonyymisti. Kukaan ei siis kyennyt tarkastelemaan suoraan yksittäisen henkilön antamaa vastausta. Sähköisessä kyselyssä vastaajan motivaatiota tai väärinymmärryksiä ei kuitenkaan pysty koskaan täysin kontrolloimaan. Motivaatiota vastata ja väärinymmärryksiä pyrittiin vähentämään operationalisoinnin ja testauksen kautta, sekä selkeällä tiedottamisella ja riittävän tiedon antamisella tutkimuksen toteuttamisen tarkoituksesta ja tavoitteista.

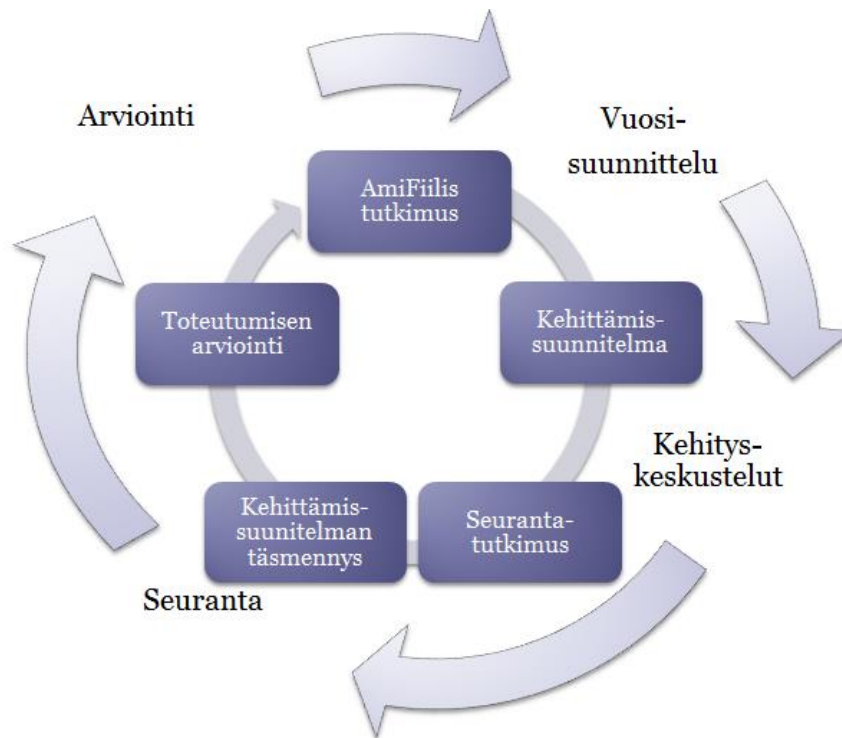
## 7 Työyhteisön kehittäminen tulosten avulla, case ICT

Aikaisemmin toteutettujen henkilöstötutkimusten tulokset on käsitelty säätiön johtoryhmässä ja yksiköissä, määrittäen toiminnan kannalta olennaiset kehittämiskohteet. Sovitut kehittämistoimenpiteet on kirjattu osaksi säätiön ja yksiköiden vuosisuunnitelmia. Toimenpiteiden toteutumista on seurattu osana vuosisuunnitelman toteutumisen seurantaa. Tämä on toteutunut yksiköissä vaihtelevasti. Organisaatiotasoisesti ei selkeitä tiedotettuja tai mitattuja tavoitteita ole asetettu. Kehittämistoimenpiteiden toteutumisen mittaaminen on usein uupunut myös yksiköissä, koska ylemmän tason vaatimusta tai ohjeistusta ei ole ollut. Tästä johtuen toimenpiteet ovat usein jääneet muiden töiden jalkoihin.

Samalla toimintatavalla lähdettiin liikkeelle myös uudistetun tutkimuksen tulosten käsittelyn kanssa. Analysoinnin jälkeen koko organisaation tulokset käsiteltiin organisaation johtoryhmässä ja yksikkökohtaiset tulokset toimitettiin yksiköiden esimiehille. Kaikille esimiehille toimitettiin aiemmasta poiketen kehittämissuunnitelman tekoa varten pohja, jota sai halutessaan hyödyntää kehittämissuunnitelman tekemisessä. Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntämisessä esiintyvien haasteiden tunnistamisen jälkeen ehdotin, että pilotoitaisiin uudenlaista tapaa käsitellä tulokset, sekä hyödyntää niitä osana kehittämistoimenpiteitä. Näin tehtiin ja uusi toimintatapa pilotoitiin organisaation ICT-yksikössä.

Alla olevassa kuviossa 32, on kuvattu kehittämisen sykli. Tutkimuksen toteutuksen aikana käynnistetään organisaatiossa vuosisuunnittelu, jolloin kehittämissuunnitelmaa tehtäessä on mahdollista kehittämiskohteet liittää osaksi vuosisuunnitelmaa. Vuosisuunnittelun jälkeen toteutuu yksilötasolla kehityskeskustelut, joihin kehittämissuunnitelman kehittämis-kohteet tulee myös sisällyttää soveltuvin osin. Tämän jälkeen toteutetaan seurantatutkimus, jolla selvitetään onko sovittuja kehittämistoimenpiteitä lähdetty toteuttamaan. Tässä vaiheessa voidaan vielä täsmentää suunnitelmaa ja tehostaa toimenpiteitä. Ennen seuraavaa tutkimusta arvioidaan tutkimuksellinen toteutus ja määritellään, tuleeko itse tutkimukseen tehdä muutoksia, sekä toteutetaan onnistumisen arviointi kehityskeskustelujen seuranta keskustelujen ja vuosisuunnitelman arvioinnin näkökulmista.





Kuvio 32. Kehittämisen sykli

Uuden mallin on tarkoitus tehostaa jo käytössä olevaa toimintamallia luomalla yhteinen kehittämissuunnitelma pohja ja luomalla seurantamittarit. Jotta kehittämissuunnitelma ei jatkossa jäisi irralliseksi, on olennaista sitoa se entistä selkeämmin osaksi johtamisprosessia.

## 7.1 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelman pohjana käytettiin mallia Esa Pohjanheimon (2015, 169-170) kirjasta Työyhteisön vuosi, sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Malli liitteenä 3. Malli on kehitetty juuri vastaavanlaiseen tilanteeseen, eli henkilöstötutkimuksen tulosten purkamiseen. Pohja jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Ensin määritellään ryhmän/yksikön vahvuuksia ja asioita jotka ylläpitävät näitä vahvuuksia. Tämän jälkeen määritetään kehittämiskohteita ja lopuksi luodaan toimintasuunnitelma, eli ehdotuksia siitä kuinka kehittämisskohteisiin tulisi tarttua. Ohjaavilla kysymyksillä kuka, mitä, milloin sekä kehittämiskohteen tärkeys pyrittiin aktivoimaan konkreettisiin kehittämis ehdotuksiin. Kehittämis ehdotukset tuli myös luokitella asioihin joihin voi vaikuttaa ja joihin ei voi itse tai yksikössä vaikuttaa.

Esittelin ICT-yksikön AmiFiilis -tutkimuksen tulokset yksikön kehittämispäivässä 27.11.2015. Tulosten esittelyssä käytiin lävitse yksikön kokonaistulokset suhteessa koko organisaation tuloksiin, sekä tulokset näkökulmittain ja osa-alueittain. Tulosten pohjalta toteutettiin kehittämissuunnitelma ryhmätyönä 4-5 hengen ryhmissä. Ryhmiä oli yhteensä

5. Jokaista ryhmää pyydettiin täyttämään kehittämissuunnitelma lomake. Ryhmätyössä en ohjannut henkilöitä keskittymään johonkin tiettyyn osa-alueeseen, vaan kehittämissuunnitelma lomakkeen täyttö toteutettiin vapaamuotoisesti yksittäisten kysymysten tulosten pohjalta. Vain yksi ryhmä täytti lomakkeen täysin loppuun. Suurella osalla lomakkeesta jäi uupumaan konkreettiset kehittämis ehdotukset. Kehittämiskohteiden muuttaminen kysymyksiksi herätti ryhmissä päänsä vaa ja vei turhaan aikaa. Ilta päivän jälkeen vedin yhteen ryhmätöiden tulokset, joista syntyi yksikön kehittämissuunnitelma.

Yksikön työntekijät nostivat vahvuuksikseen seuraavat asiat: Yksilökohtaisen avoimuuden ylläpitäminen; niin työyhteisössä kuin myös ammatillisesti, yleinen vastuunkanto, kehittäminen ja kehittyminen sekä työn merkityksellisyys.

Alla olevassa listassa on kuvattu esille nousseet kehittämis ehdotukset. Ehdotukset luokiteltiin kolmeen eri kokonaisuuteen: heti toteutettavissa, esimiestyöhön liittyvät kehittämis kohteet, omavastuu, sekä viedään asia eteenpäin. Viimeisen osion kehittämis ehdotukset toimitettiin organisaation tahoille, joilla on niihin vaikutusmahdollisuus.

#### 1. Heti toteutettavissa

- Turha tiedon etsimisen vähentäminen: materiaalien kokoaminen, yhteisten sääntöjen luominen ja noudattaminen tiedon ja materiaalien jakamisessa
- Omat luokat kuntoon
- Tiedonkulun parantaminen: ohjeistuksen kertaaminen, tiedon jakamisen periaatteiden näkyväksi tekeminen
- Pelisääntöjen kertaaminen ja selkeä toimintamalli miten jokainen voisi asiaa edistää

#### 2. Esimiestyö

- Sovittujen pelisääntöjen noudattamisen seuranta
- Henkisen läsnäolon lisääminen (avoimuus, toimintatavat)
- Varmistetaan kehityskeskustelussa henkilökohtainen kokemus palautumisesta ja sovitaan tapoja, joilla työssä palautumista voitaisiin parantaa
- Tiimin keskusteluissa tuoda esille tapoja joilla keskinäistä avoimuutta voitaisiin lisätä
- Kehityskeskustelun kautta pyrkiä lisäämään vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön liittyviin asioihin

#### 3. Jokaisen omavastuu

- Kerrataan asiat joilla henkilökohtaiseen palautumiseen itse voi vaikuttaa

- Tuoda esille asioita ja huomioita toiminnan tehostamiseen ja sääntöjen noudattamiseen liittyen
- Avoimuuden lisääminen työyhteisössä, sekä vastuu tuoda esille asioita omasta työstä/omaan työhön vaikuttaminen

Yhteenveto toimitettiin yksikön koulutuspäällikölle ja kahdelle tiiminvetäjälle ja tallennettiin henkilöstön saataville yksikön intranet sivuille. Yksikön johto nosti kehittämis ehdotuksia tiimien vuosisuunnitelmiin. Heti toteutettavissa vaihtoehtoista molempien tiimien vuosisuunnitelmiin merkittiin materiaalien kokoaminen yhteisesti sovittuun paikkaan, sekä tiedonkulun parantaminen ohjeistuksen kertaamisella sekä mahdollisesti tiedon jakamisen periaatteita muuttamalla. Myös omien luokkien kuntoon päätettiin kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Kehityskeskusteluissa nostettiin esille kehittämissuunnitelmassa nousseita esimiestyön ja omavastuu kohtien teemoja ja näin ne huomioitiin myös henkilökohtaisessa kehittymisessä. Erityisesti läsnäolo ja avoimuus olivat laajempia teemoja, joihin esimiehet päättivät kiinnittää huomiota. Oman työyhteisön kehittämisen näkökulmasta jokainen pääsi vaikuttamaan kehitysehdotusten muodossa kevään aikana, kun organisaatiossa kerättiin ehdotuksia kulujen pienentämiseen. Lisäksi kevään aikana keskusteltiin vastuusta tuoda aktiivisemmin esille kehitysehdotuksia, sekä pyrittiin kannustamaan proaktiiviseen toimintaan.

## 7.2 Seurantakysely

Koko organisaatiossa toteutetun gallupin lisäksi ICT-yksikössä toteutettiin AmiGallupia laajempi kysely. ICT-yksikön gallup suunniteltiin kehittämissuunnitelman pohjalta ja gallupissa kysyttiin, miten kehittämissuunnitelmaan sisältö on toteutunut ja millaisia kehitysehdotuksia yksiköllä on miten henkilöstötutkimus voisi tukea entistä paremmin työyhteisön kehittämistä. Seurantakyselyn aluksi tiedusteltiin, oliko vastaaja tyytyväinen tapaan, jolla AmiFiilis -tutkimustulokset käsiteltiin yksikössä. Tämän jälkeen kysyttiin viisiportaisella monivalintakysymyksellä, onko seuraavissa asioissa tapahtunut muutosta. Ensimmäisessä kysymyssarjassa kysyttiin kysymyksiä, jotka oli kysytty myös AmiFiilis -tutkimuksessa. Toisessa kysymyssarjassa kysyttiin konkreettisempia asioita, joita oli nostettu kehittämis ehdotuksiksi. Lopuksi tiedusteltiin vastaajien näkemystä siihen, miten heidän mielestään AmiFiilis -tutkimustuloksia voisi hyödyntää entistä paremmin kehittämisen tukena. Seurantakyselyn pohja liitteenä 3.

Kysely lähetettiin 20.5 ja vastausaika annettiin 27.5 saakka. Kysely lähetettiin 18:ta yksikön työntekijälle, ei tiiminvetäjille tai koulutuspäällikölle. 7 henkilöä vastasi, eli alle puolet

henkilöstöstä. Vastausten vähäisyydestä johtuen tuloksia ei esitellä tarkemmin. Vähäisten vastausten perusteella tuloksissa kiinnitetään keskiarvoja enemmän huomiota keskihajontaan, sekä yksittäisten vastausten jakautumista akselilla tapahtunut muutosta huonompaan – tapahtunut muutosta parempaan. Tämänkin tutkimuksen vastausaktiivisuuteen, sekä tuloksiin vaikuttaa varmasti päättynyt yhteistoimintamenettely. Lisäksi tähänkään kyselyyn ei haluttu patistaa liikaa, varsinkin kun vastaikään toteutettiin Gallup. Tutkimus tarjoaa kuitenkin yksikön johdolle suuntaviivaa siihen, miten osa henkilöstöstä kokee kehittämistoimenpiteiden toteutumisen. Seurantatutkimuksen on tarkoitus toimia keskustelun avaajana, sekä kehittämissuunnitelman ja vuosisuunnitelman päivittämisen tukena.

Kävin lävitse yksikkökokouksessa 3.6.2016 AmiGallupin, sekä yksikön oman seurantakyselyn tulokset. Kokouksessa nostin esille tässäkin työssä esitetyt kehittämis ehdotukseni, sekä lopuksi kysyin avoimesti kaikilta seurantatutkimuksen viimeisen kysymyksen, eli miten jatkossa voisimme hyödyntää henkilöstötutkimuksen tuloksia kehittämisen tukena. Kokouksessa nostettiin esille, että pienillä konkreettisilla toimilla voi olla suuri merkitys ja että niitä ei välttämättä edes tiedosteta työhyvinvoinnin parantamisena. Lisäksi kommentoitiin, että erityisesti kehityskeskustelussa teemoja voisi nostaa entistä vahvemmin esille ja kehittää toimintaa näin yksilöiden kautta. Kyselyn kautta tuli kaksi avointa vastausta, joissa kommentoitiin, että kehittämiselle tulee olla enemmän aikaa, jotta muutosta todella tapahtuisi, sekä toivottiin vielä konkreettisempia toimenpiteitä ja mittareita. Koulutuspäällikkö korosti vuosisuunnitelman jatkuvan seurannan tärkeyttä jokaisessa tiimipalaverissa ja näin valitun suunnan selkeyttämistä säännöllisin väliajoin, sekä jokaisen omavastuuta tavoitteiden saavuttamiseksi.

### **7.3 Kehittämissuunnitelman täsmennys**

Seurantatutkimuksen perusteella ehdotin yksikön koulutus päällikölle ja kahdelle tiimin vetäjälle, että ensisijaista olisi saada konkreettiset kehittämistoimenpiteet toteutettua. Ehdotuksena oli, että koulutus materiaalien sijainti, omien luokkien kunto sekä sovitut tiedonkulun toimintatavat otettaisiin esille seuraavassa yksikkö tai tiimipalaverissa ja yhdessä vahvistettaisiin ja tarvittaessa muutettaisiin toimenpiteitä, joilla saataisiin aikaiseksi muutos näihin asioihin.

Toinen ehdotus oli, että AmiFiiliksestä kumpuavista kysymyksistä yksi tai kaksi kriittisintä otettaisiin lähempään tarkasteluun ja mietitään millä toimilla näitä voitaisiin edistää. Tulosten perusteella kysymykset ”asioiden yhdessä kehittäminen on lisääntynyt” sekä ”henkilöiden läsnäolo on lisääntynyt” ovat kaksi kohdetta joissa koettiin eniten negatiivista kehitystä.

## 7.4 Pilotin onnistumisen arviointi

Pilotoinnissa käytetty kehittämissuunnitelman pohja koettiin muuten hyväksi, mutta ylimääräistä vaikeutta aiheutti kehittämiskohteiden muuttaminen kysymyksiksi. Ryhmien nostamat kehittämiskohteet olivat luonteeltaan pääosin sellaisia, että niiden muo-  
toilusta kysymyksiksi ei koettu olevan hyötyä. Tämä enemmänkin kulutti turhaa aikaa. Pi-  
lotissa koostin yhteenvedon kehittämissuunnitelmista, mutta toinen vaihtoehto olisi voinut  
olla, että ryhmätyö olisi purettu välittömästi ja yhdessä valittu tärkeimmät kehittämiskoh-  
teet sekä toimenpiteet.

Pilotoinnissa kehittämissuunnitelman painotuksiin tai teemoihin ei vaikutettu minun toi-  
mestani. Jos prosessi otettaisiin käyttöön koko organisaatiossa, kehittämissuunnitelmien  
toteutumista tehostaisi se, että organisaatiossa määritettäisiin kehittämisen pääpaino  
tutkimuksen osa-alueiden mukaan. AmiFiilis -tutkimuksen kokonaistuloksen perusteella  
voitaisiin näin nostaa koko organisaation kehittämisteema, esimerkiksi resilienssi, johon  
keskityttäisiin jokaisessa yksikössä. Tämän lisäksi yksiköissä voitaisiin poimia kyseiselle  
yksikölle keskeisiä, pääosin operatiivisia kehittämiskohteita tarpeen mukaan. Pilotoinnissa  
kehittämissuunnitelman hajanaisuuden koettiin heikentävän kehittämissuunnitelman toteu-  
tumista. Myös onnistumisen mittareiden määrittäminen koettiin osin hankalaksi.

Seurantakyselyn matala vastausprosentti vaikeutti tapahtuneen kehityksen arviointia. Tu-  
loksia keskeisempää oli kuitenkin keskustelu sekä toimenpiteet jotka kumpuavat seuran-  
takyselyn pohjalta. Pilotin jälkeen koulutuspäälliköiltä ja kahdelta tiiminvetäjältä pyydettiin  
palautetta pilotin onnistumisesta.

## 8 Pohdinta

Tieteellisen tutkimuksen määritelmänä voidaan pitää seuraavia: tutkimuskohde on määriteltä täsmällisesti ja tutkimuksessa tuotetaan jotakin, jota ei ole aiemmin tuotettu. Tutkimuksesta on hyötyä muille, sekä tutkimus antaa riittävät perusteet avoimelle keskustelulle. Tutkimuksessa on myös hyödynnettävä teoreettista viitekehystä ja alan aikaisemmat vastaavat tutkimukset kartoitettu. (Vilkkä 2015, 30-31.) Näillä kriteereillä mitattuna kehittämistehtävän voidaan todeta täyttävän tieteellisen tutkimuksen määritelmät. Kehittämistehtävä voidaan todeta onnistuneeksi koska se täytti kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet. Kehittämistehtävä on luonut mahdollisuuksia avoimelle keskustelulle. Teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty ajankohtaista ja monipuolista lähdeaineistoa.

### 8.1 Kehittämistehtävän onnistuminen

Kvantitatiivisten tutkimusten toteutukset olivat onnistuneita ja ne tuottivat tietoa, joka koettiin hyödylliseksi organisaation eri tasoilla. Tarkastellessa koko kehittämistehtävän tuloksia keskeiseksi kysymykseksi nousee pohdinta kehittämistehtävän merkityksestä ja vaikutavuudesta. Mikä siis muuttui ja millainen vaikutus tällä kehittämistehtävällä oli organisaatioon? Kehittämistehtävän onnistumista kokonaisuutena arvioitiin tekemällä sähköpostitse haastattelu valituille henkilöille, jotka olivat säätiön rehtori, kehitysjohtaja, palvelujohtaja, henkilöstöpäällikkö, sekä pilotissa mukana olleet koulutuspäällikkö ja kaksi tiiminvetäjää. Pilotissa mukana olleita koulutuspäällikköä ja kahta tiiminvetäjää pyydettiin arvioimaan myös ICT-yksikön toteutetun seurantatutkimuksen näkökulmasta. Rehtori sekä kehitysjohtaja vastasivat kysymyksiin suullisesti arviointi keskustelujen yhteydessä, muut kirjallisesti. Ennen kysymyksiä oli saate, jonka tarkoituksena oli muistuttaa tehdyistä muutoksista:

Osana ylemmän korkeakoulututkintoni kehittämistehtävää uudistin Ami-säätiön henkilöstötutkimuksen. Nyt kun olemme kerran toteuttaneet uudistetun AmiFiilis -tutkimuksen, sekä seurantatutkimuksen AmiGallupin, on aika arvioida uudistamisen onnistumista. Toivonkin, että vastaisit oheisiin kysymyksiin 3.6.2016 mennessä pohtien miten AmiFiilis -tutkimuksen, sekä AmiGallupin toteuttaminen on vaikuttanut työhösi tai toimintaasi roolisasi Ami-säätiössä.

1. Miten henkilöstötutkimuksen uudistaminen (AmiFiilis) vaikutti tai muutti tapaasi käsitellä tutkimustuloksia työtehtävässasi?

Kaikki vastaajat kokivat, että uusi tutkimus soveltui aikaisempaa paremmin organisaation tarpeisiin. Johtotaso kertoi, että tutkimuksen uudistaminen ei suoranaisesti vaikuttanut heidän rooliinsa, tulokset olivat kuitenkin selkeämmät ja helpommat viestiä eteenpäin yksiköihin. Tulokset tarjosivat uutta näkökulmaa henkilöstön kokemusten tarkasteluun ja mahdollistivat laajempaa keskustelua aihepiirin ympärillä. Tiimivetäjät kokivat, että tutkimus oli konkreettisempi ja tulokset oli helpompi liittää osaksi työtehtäviä ja vuosisuunnitelmia.

2. Toiko AmiFiilis -tutkimuksen kysymysten jaottelu eri osa-alueisiin (esim. innostus/resilienssi) lisäarvoa tulosten tulkitsemiseen tai hyödyntämiseen? Jos toi niin kerro miten?

Kaikki vastaajat kokivat, että muuttujat toivat runsaasti lisäarvoa tulosten käsittelyyn. Muuttujat mahdollistivat kysymysten ja kysymyssarjojen tarkastelun uusista näkökulmista ja muodostivat selkeitä kokonaisuuksia, yksittäisten kysymysten/vastausten sijaan.

3. Koitko hyödylliseksi sen, että henkilöstötutkimuksen jälkeen toteutettiin seuranta-tutkimus (AmiGallup)? Perustele vastauksesi.

Kaikki vastaajat kokivat gallupin tai gallupit hyödyllisiksi, (ICT-yksikössä toteutettiin kaksi galluppia) vaikka YT-tilanne vaikuttikin tuloksiin ja vaikeutti niiden tulkintaa tällä kerralla. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että vastaavanlaisia galluppeja tulisi toteuttaa myös jatkossa. AmiGallup olisi useiden vastaajien mielestä voinut olla laajempi ja jatkossa toivottiinkin laajempaa Gallup tutkimusta tai tutkimuksia. ICT-yksikön vastaajat kokivat, että seuranta-tutkimus edisti kehityssuunnitelman toteuttamista ja seuranta. Kehitysjohtaja ehdotti, että mittaamisen sykli voisi edetä jatkossa niin, että laajempi tutkimus toteutettaisiin alkusyksystä ja tarpeen mukaan tutkimusta voisi seurata yksi tai kaksi galluppia, toinen vuoden vaihteessa ja toinen keväällä.

4. Miten AmiFiilis -tutkimuksen ja Galluppien tuloksia voisi mielestäsi jatkossa hyödyntää paremmin organisaation kehittämisessä tai kehittämistoimenpiteiden onnistumisen mittaamisessa?

Vastaajat korostivat työtä ja toimenpiteitä, jotka tehdään tulosten keräämisen jälkeen. Rehtori korosti entistä selkeämpien vastualueiden määrittelyä kehittämis-työn tukemiseksi. Palvelujohtaja toivoi tulosten tarkempaa analysointia johtopää-

töksien ja toimenpiteiden tueksi. ICT-yksikön koulutuspäällikkö korosti talotasosten kehittämiskohteiden valintaa ja toimenpiteiden avointa seurantaa, koska nyt tehdään yksikkötasoisesti kehittämistä asioihin, joista olisi hyötyä myös muille yksiköille. ICT-yksikön vastaajat korostavat kehittämiskohteiden sitomista vuosisuunnitelmiin, sekä niiden muuttamista entistä konkreettisemmiksi ja vastuiden selkeämpää määrittelyä.

Yllä kuvattujen vastausten perusteella voidaan todeta, että työn toimeksiantaja koki tutkimuksen uudistamisen hyödylliseksi, sekä ICT-yksikön pilotissa testatun toimintamallin käyttökelpoiseksi ja hyödylliseksi myös jatkossa. Kehittämistehtävä ja sen johtopäätökset esitettiin säätiön johtajalle/ rehtorille Timo Karkolalle ja henkilöstöpäällikkö Pia Huttuselle. Heiltä pyydettiin palautetta kehittämistehtävään, sekä etenkin kehittämisehdotuksiin. Myös kehitysjohtaja Jussi Jarretille esiteltiin työ kokonaisuudessaan.

## **8.2 Kehittämistehtävän pätevyys, luotettavuus sekä eettiset näkökulmat**

Kehittämistehtävää toteuttaessa pyrin jatkuvasti arvioimaan omaa objektiivisuutta työn toteuttajana. Olen työskennellyt organisaatiossa yli kymmenen vuotta ja tämä merkitsee sitä, että osa näkemyksistä on subjektiivisia. Osan aikaa kehittämistehtävän toteuttamisesta olin opintovapaalla, ja koin että tämä etäisyys paransi kykyäni katsoa kokonaisuutta objektiivisemmin. Erityisesti kehittämisehdotuksia antaessani pyrin tunnistamaan mitkä ovat henkilökohtaisia mielipiteitäni. Johtopäätösten tulisikin olla aina vain suuntaa-antavia ja ehdotonta totuutta niiden perusteella ei voi ennustaa. Keskeistä arvioinnin luotettavuudessa on sen varmistaminen, että mitataan oikeita asioita oikeilla tavoilla. Tämän koen toteutuneen työssä kokonaisvaltaisesti ja tehdyt valinnat on punnittu ja perusteltu työn edetessä

Konstruktiivinen tutkimusote myös toteutui läpi kehittämistehtävän. Konstruktiio kehitettiin olemassa olevan pohjalta. Työtä tehtiin vuorovaikutuksessa organisaation johdon ja henkilöstön kanssa. Pitkäaikainen työsuhte on myös osaltaan mahdollistanut sen, että tunsin hyvin organisaation ja sen toimintatavat. Jatkuva työsuhte mahdollistaa myös pitkäaikaisen yhteistyön ja sitoutumisen työn tuloksiin, myös kehittämistehtävän valmistumisen jälkeen. Tutkimuksen jälkeen tulee etäännyä konstruktiosta ja pohtia läpikäytyä oppimisprosessia, tätä pääsin fyysisestikin toteuttamaan opintovapaalla. Työn loppuvaiheessa tehty arviointi yhdessä organisaation johdon kanssa tuki oppimisprosessin reflektoinnissa. Tutkija myös usein valitsee työnsä kohteen omien kiinnostusten tai muiden tieteen ulkoisten arvostusten pohjalta. Tästä syystä omaa objektiivisuuttaan tulisi tarkastella viimeistään tutkimus kysymysten ja ongelman määrittelyssä, sekä menetelmien valinnassa. Menetel-



mien objektiivisuuden kriteerinä voidaankin pitää sitä, että toinen tutkija voisi toistaa samoista lähtökohdista tutkimuksen. Tutkimuskysymysten osalta objektiivisuus voi näkyä esimerkiksi lähteiden moninaisuudessa, sekä myös sellaisten aineistojen esittämisessä, jotka ovat ristiriidassa omien käsitysten kanssa. (Hirsjärvi ym. 2010, 309-310.) Vaikka tutkimusaihe vastasi omia kiinnostuksen kohteitani, toteutin työn toimeksiantona. Organisaation johto ja työntekijät myös vaikuttivat työn sisältöön ja rakenteeseen sekä lopputulokseen. Lähteitä on monipuolisesti ja niiden valikoitumista on pyritty perustelemaan selkeästi viitekehyksessä.

Tieteellinen tutkimusta tehdessä tietoa tulee tuottaa hyväksytyjen metodien mukaisesti ja tutkimusvalintoja noudattaen. Kirjallisen ilmaisun tulee olla johdonmukaista ja esimerkiksi tutkimusongelman asettamisessa, aineiston keräämisessä, sekä johtopäätösten tekemisessä tulee olla täsmällinen. (Vilkkä 2015, 38-40.) Tutkimuksen teossa tulee aina kiinnittää huomiota tutkimusetiikkaan, eli hyvän tieteellisen tavan noudattamiseen. Käytännössä tutkimusetiikka näkyy esimerkiksi huolellisissa ja todenmukaisissa lähdeviittauksissa ja niiden tarkkuudessa. Työelämän tutkimusta tehdessä hyviin eettisiin periaatteisiin kuuluvat keskeisesti myös avoimuus ja kontrolloitavuus. Käytännössä esimerkiksi rahoituslähteet, sekä tutkijan oma suhde asiaan ja toimeksiantajiin tulee olla selvillä. Myös tutkimusaineiston säilytys, sekä sen kohtalo tutkimuksen jälkeen kuuluu kuvata. (Vilkkä 2015, 41-53.) Haastavia tilanteita eettisissä periaatteissa aiheuttaa ihmistieteissä erityisesti tiedonhankintatavat ja koeasetelmat. Lähtökohtana tuleekin pitää ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tietoa tutkimuksesta, siihen osallistumisesta, tiedon käsittelystä ja hyödyntämistavoista kerrotaan mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti. Hyviin eettisiin periaatteisiin kuuluu myös plagioinnin välttäminen, tuloksia ei saa yleistää kritiikittömästi, raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista eikä toisten tutkijoiden osuutta ei saa vähätellä (Hirsjärvi ym. 2010, 23-27)

Työtä tehdessä olen kiinnittänyt huomiota eettisten näkökantojen periaatteiden noudattamiseen. Olen työn tekemisen ajan viestinyt mahdollisimman avoimesti työn etenemisestä eri tahoille, sekä pyytänyt palautetta työn eri vaiheissa. Raportoidessani tuloksia en myöskään ole esittänyt yksipuolisia johtopäätöksiä. Olen myös kuvannut tässä raportissa suhteeni toimeksiantaja organisaatioon.

### **8.3 Kehittämistehtävän hyödynnettävyys**

Tämä kehittämistehtävä on toteutettu organisaatiolle. Työn tulokset ja johtopäätökset sekä henkilöstötutkimuksen rakenne ja tulokset ovat laajasti hyödynnettävissä vuosiksi eteenpäin, sekä tarjoavat vertailutietoa tulevien tutkimusten taustaksi. Kehittämistehtävässä on

myös osa-alueita jotka ovat hyödynnettävissä ja sovellettavissa muihin organisaatioihin. Teorettinen viitekehys on osittain hyödynnettävissä missä tahansa asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstötutkimuksen pohjana. Myös pilotissa käytetty kehittämismalli, joka pohjautuu valmiiseen teoreettiseen malliin, on laajasti hyödynnettävissä. Pilotoinnin tulokset ja johtopäätökset voivat myös tarjota taustatietoa muille organisaatioille.

#### **8.4 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Johtopäätöksenä tutkimuksen toteutuksesta voidaan todeta, että tutkimuksen uudistaminen koettiin palautteen perusteella kaikilla organisaatiotasolla tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Uudistus mahdollistaa ja tukee entistä paremmin keskustelun ja käytännön toimenpiteiden ja muutosten tekemistä tulosten pohjalta. Uudistettu tutkimus tarjoaakin aikaisempaa paremman mahdollisuuden aloittaa vuoropuhelu eri henkilöstöryhmien välillä ja tarjota kaikille mahdollisuus vaikuttaa omaan työyhteisöönsä. Parhaimmillaan henkilöstötutkimus tarjoaa tunteen siitä, että on saanut oman äänensä kuuluviin ja vaikuttanut positiivisesti kehittävällä otteella omaan työyhteisöönsä. Kasvattamalla yksilön tunnetta siitä, että hänen toiminnallaan ja palautteellaan on merkitystä suuremmassa kokonaisuudessa, lisää myös yksilön omavastuun tunnetta ja positiivisen kehittämisen kierrettä.

Kehitysehdotuksena onkin siirtyä yhä enemmän jatkuvan palautteen keräämisen toimintatapaan, jolloin vuosittaisen laajemman tutkimuksen sijasta ja lisäksi erilaisia galluppeja toteutettaisiin tarvittaessa edellisen mittauksen pohjalta. Jatkuvan palautteen keräämisen malli keskittäisi painopistettä pois tulosten tarkastelusta enemmän kehittämiseen ja sovitujen toimenpiteiden toteuttamiseen. Samalla organisaation johto saisi säännöllistä tietoa henkilöstön onnistumisen edellytysten kehittymisestä ja sovitusta kehittämistoimenpiteistä. Jotta esimiehet onnistuisivat hyödyntämään tutkimustuloksia paremmin kehittämisen tukena, organisaatiotasoisesti tulisi kokeilla yhdenmukaisen kehittämissuunnitelman tekemistä, vastaavanlaista jota pilotointiin ICT-yksikössä. Kehittämissuunnitelman toteuttamisen keskeisenä edellytyksenä on organisaatiotasolla yhtenäisen kehittämisen painopisteen sopiminen, sekä kehittämissuunnitelmien seuranta ja päivitys AmiGallupin avulla. AmiFiiliksellä tulisi myös vuosittain asettaa tavoitetasot ja ennakoida kehittämissuuntaa.

Ennen kuin tuloksia lähdetään purkamaan, tulee entistä paremmin varmistaa, että organisaation johdolla, esimiehillä ja työntekijöillä on rohkeutta ja resursseja kohdata mittauksen esille nostamat ongelmat ja taitoa ratkaista ne. Jos taidot ja kyvyt eivät ole riittävällä tasolla tai esimiehiä ja henkilöstöä ei saada sitoutettua toimenpiteiden toteuttamiseen, ei todellista kehitystä saada aikaiseksi. Tarpeen mukaan kykyjä ja myös asenteita tulisi kehittää ennen organisaatiotasosta kehittämissuunnitelman läpivientiä. Kaikessa kehittämisessä

tulee ennen kaikkea korostaa, että pienillä, käytännönläheisillä muutoksilla voidaan edistää työntekijöiden onnistumisen edellytyksiä, kuten resilienssiä ja innostusta ja näin jakamista sekä hyvinvointia työssä. Toimenpiteiden ei siis tarvitse olla suuria tai kuluttaa paljon resursseja.

Prosessina henkilöstötutkimus tulisi toteuttaa kuvion 32, kehittämissyklin mukaisesti. Vastuiden ja roolien kautta kuvattuna uusi toimintatapa tulisi nykyisessä organisaatorakenteessa edetä alla olevan taulukon 4 mukaisesti. Henkilöstöpäälliköllä on vastuu tutkimuksen toteuttamisesta ja tulosten raportoinnista. Raportoinnin perusteella säätiön johtaja/rehtori tekee yhdessä johtoryhmän kanssa päätöksen organisaatiotasosten painopistealueiden valinnasta. Palvelujohtajalla on vastuu viestiä tavoitteet toimintayksiköihin. Koulutuspäällikön vastuulla on määritellä kehittämissuunnitelmat yksikössä, jota tiiminvetäjät toteuttavat osana vuosisuunnitelmia operatiivisessa työssä. Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan gallupilla, jonka tulosten avulla varmistetaan käytännön toimenpiteiden toteutuminen ja tehdään mahdollisesti muutoksia toimenpiteiden vauhdittamiseksi. Päätöksentekijän roolissa vastuu on palvelujohtajalla ja operatiivisella tasolla koulutuspäälliköllä. Galluppeja voi toteuttaa halutun määrän, tai tarpeen mukaan joissakin yksiköissä voidaan toteuttaa useampi gallup, jos toimenpiteiden toteutumista halutaan seurata tiiviimmin. Kun AmiFiilis -tutkimus toteutetaan seuraavan kerran, arvioidaan edellisen vuoden kehittämissuunnitelmien toimenpiteiden vaikuttavuutta suhteessa muutoksiin tuloksissa. Tällöin säätiön johtaja yhdessä johtoryhmän kanssa arvio, ovatko toimenpiteet olleet riittäviä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöpäällikön rooli koko prosessin aikana on tukea ja ohjata esimiehiä prosessin toteuttamisen jokaisessa vaiheessa.

Taulukko 4. Prosessin vaiheet, vastuut ja roolit

Prosessin vaihe	Vastuu	Rooli
AmiFiilis -tutkimuksen toteutus	Henkilöstöpäällikkö	Toimeenpanija
Tulosten raportointi ja toimenpide ehdotukset	Henkilöstöpäällikkö	Toimeenpanija
Organisaatiotasosten painopistealueiden valinta	Säätiön johtaja	Päätöksentekijä
Painopistealueiden viestintä ja konkretisoiminen toimintayksiköihin	Palvelujohtaja	Toimeenpanija
Yksikötasosten kehittämissuunnitelmien tekeminen	Koulutuspäällikkö	Toimeenpanija
Kehittämissuunnitelmien toteuttaminen osana operatiivista toimintaa	Tiiminvetäjä	Toimeenpanija
Gallup	Henkilöstöpäällikkö	Toimeenpanija
Kehittämissuunnitelmien toteutumisen raportointi suhteessa gallupin tuloksiin	Koulutuspäällikkö	Toimeenpanija
Kehittämissuunnitelmien toteutumisen seuranta	Palvelujohtaja	Päätöksentekijä
Organisaatiotasosten painopistealueiden kehittämisen seuranta ja toimenpiteet	Säätiön johtaja	Päätöksentekijä
Kehittämissuunnitelmien päivitys/täsmennys	Koulutuspäällikkö	Toimeenpanija

Päivitetyn kehittämissuunnitelman jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan	Tiiminvetäjä	Toimeenpanija
AmiFiilis -tutkimuksen toteutus	Henkilöstöpäällikkö	Toimeenpanija
Tulosten kehittymisen seuranta, kehittämissuunnitelmien toteutumisen ja vaikuttavuuden arviointi. Jatkotoimenpiteiden määrittely	Säätiön johtaja	Päätöksentekijä

Tutkimusten rakennetta tulee myös kehittää organisaation kehittyessä. Ennen kuin uusi tutkimusvuosi käynnistetään, tulee arvioida, palvelevatko tutkimukset nykyisellään organisaation strategisia tavoitteita ja tarpeen mukaan tehdä muutoksia. Myös rakenteelliset muutokset tulee huomioida, jotta tutkimus palvelee jatkossakin organisaation tarpeita ja täyttää sen tarkoituksen johon tutkimus on rakennettu.

## 8.5 Oppinäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tieteellisen tutkimuksen tutkimusprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Nämä ovat: ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Vaikka prosessin viisi vaihetta osittain etenevätkin kronologisessa järjestyksessä usein tutkimuksen edetessä varsinkin neljä ensimmäistä vaihetta saattaa muuttua ja kehittyä jopa radikaalisti tutkimusprosessin edetessä. Lähdettäessä tekemään tutkimusta on kuitenkin oleellista, että on olemassa jonkinlainen idea joka sisältää esimerkiksi tutkimuksen toimeksiannon, valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelman asettamisen. Tämän jälkeen sitoudutaan tutkimuksen toteuttamiseen tutkimussuunnitelman kautta. Toteuttamisen vaiheeseen kuuluu tutkimusaineiston keruu, analysointi ja johtopäätösten tekeminen. Kirjoittaminen sisältää tutkimustekstin tuottamisen sekä keskustelun tuotetun tekstin pohjalta, kirjoitusprosessia tehdään jollakin tasolla koko tutkimusprosessin ajan. Viimeiseksi on keskeistä tiedottaa tutkimuksen tuloksista ja käydä keskustelua aiheesta. (Vilka 2015, 56-86.)

Tämä kehittämistehtävä on edennyt edellä kuvatun tutkimusprosessin mukaisesti. Ideataso oli pitkä ja kehittyi pikkuhiljaa muun opiskelun edetessä. Kun aihe viimein varmistui, lähti työ etenemään vauhdilla. Pääpaino oli tutkimuksen uudistamisessa, sekä teoriataustan ja tutkimuspatteriston rakentamisessa. Tutkimusta toteuttaessa varmistui suunta siitä, että työn toinen näkökulma tulee olemaan selvittää miten tutkimuksen tuloksia voisi paremmin hyödyntää organisaation kehittämisessä. Työ on edennyt nopeissa ja hitaissa tekemisen sykleissä. Ensin oli hitaampaa idean kypsyttelyä, joka muuttui nopeasti vauhdikkaaksi toteuttamiseksi. Tutkimuksen toteuttamisen, tulosten analysoinnin sekä pilotin käytännön toteuttamista seurasi hitaampi vaihe, jossa työ edistyi verkkaisesti ja ajatus gallupista lähti vahvistumaan. Kun AmiGallupin toteutuksen aikataulu varmistui, alkoi toinen vauhdikkaampi vaihe, Gallupin toteutus, pilotin seuranta tutkimus sekä kirjallisen raportin viimeistely. Lopuksi onnistumisen arviointi ja tiedottaminen.

Tätä kehittämistehtävää tehdessä olen osan ajasta ollut opintovapaalla ja osan töissä kohdeorganisaatiossa. Koen, että työn aloittaminen opintovapaalla antoi tarvittavaa etäisyyttä kohdeorganisaatioon ja auttoi monipuolisemman viitekehyksen rakentamisessa. Kuitenkin erityisesti AmiFiilis tulosten julkaisun ajankohtana, sekä pilotin käynnistämiseksi olisi ollut hyödyllistä olla fyysisesti läsnä organisaatiossa. Toisaalta etäisyys mahdollisti sen, että koin pystyväni arvioimaan objektiivisemmin tuloksia etäämmältä, kuin olisin varmasti kyennyt töissä ollessani.

Kokonaisuutena kehittämistehtävän toteuttaminen on ollut antoisa matka, ja olen oppinut paljon. Matkalla on ollut ylä- ja alamäkiä, onnistumisen kokemuksia sekä myös haasteita ja pettymyksiä. Tämän työn tekeminen lisäsi ja syvensi tietouttani laajasti eri aihepiireistä sekä syvensi tuntemustani organisaatiosta. Työn tekeminen antoi paljon uusia ajatuksia, innosti kokeilemaan uusia asioita sekä rohkeasti tuomaan erilaisia ajatuksia ja näkökulmia esille. Työn lopputulemana organisaation johto jatkaa uudistetun henkilöstötutkimuksen käyttöä, sekä myös galluppien toteuttamista kehittämisen seurannan tukena. Kehittämisen prosessia selkeytetään ja se tulee todennäköisesti etenemään ehdottamallani tavalla. Esimiesten tukemiseen, heidän taitoihin ja intresseihinsä kiinnitetään huomiota uudistuksen myötä. Itse olen kokonaisuutena työhön erittäin tyytyväinen ja koen että olen vaikuttanut oman työyhteisöni hyvinvointiin ja tukenut työympäristön kehittymistä, jossa jokaisella on työssään onnistumisen edellytykset.

## Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo Oy. Jyväskylä.

Ami-säätiö. 2014. Ami-säätiön strategia vuosille 2015 – 2018. Helsinki.

Cheese, P. Thomas, R. & Craig, E. 2008. The talent powered organisation. Strategies for globalisation, talent management and high performance. MPG Books Ltd. Cornwall, Great Britain.

Cyrulnik, B. 1999. Ihmeellinen kurjuus. Rasalas kustannus. Helsinki.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Seppälä, E. 2014. The Hard Data on Being a Nice Boss. Harvard Business Review. Luetavissa: <https://hbr.org/2014/11/the-hard-data-on-being-a-nice-boss>. Luettu: 10.2.2015.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2010. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Honkanen, H. (toim.) 2005. Henkilöarvointi työelämässä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Porvoo.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Vaasa.

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. WSOY. Painettu EU:ssa.

- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Suomen liikekirjat. Helsinki.
- Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Lundberg, T. & Berggren, O. 2014. Apinajohtajan käsikirja. Esimiestaitoja simpanssien tapaan. Atena Kustannus Oy. Norhaven, Tanska.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. 3. painos. Helsinki.
- Martela, F. 2015. Valonöörin, sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus kustannus Oy. 2015. Juva.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
- Metodix. Lukka, K. 2010. Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Luettavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote>. Luettu 16.3.2016.
- Metsäpelto, R-L & Feldt, T. 2009. MEITÄ on moneksi: persoonallisuuden psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä. 2009.
- MTV. Aarnio, M. 2014. Oletko resilientti? Seitsemän ominaisuutta jotka stressiä kestäväällä ihmisellä on. Luettavissa: <http://m.mtv.fi/lifestyle/hyvinvointi/artikkeli/oletko-resilientti-seitseman-ominaisuutta-jotka-stressia-kestavalla-ihmisella-on/3326822#.VrQ26osKv7A.facebook>. Luettu: 5.2.2015.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress. Painettu EU:ssa.

- Opetushallitus 2016. Ammatillisen aikuiskoulutuksen reformi. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/kehittamishankkeet/ammattillisen\\_koulutuksen\\_reformi](http://www.oph.fi/kehittamishankkeet/ammattillisen_koulutuksen_reformi). Luettu: 4.4.2016.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi, sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Talentum Media Oy. Liettua.
- Pojjula, S. 2015. Resilienssi, muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja 2015.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. Helsinki.
- Rope, T & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Kauppakamari. Hämeenlinna.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä- matkalla työhyvinvointiin. UNIPress. 2015. Painettu EU:ssa.
- TeliaSonera Finland Oy. 2010. Uuskasvua ymmärtämässä – kutsu kestävään tuottavuuteen. Vammalan Kirjapaino.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, työolobarometri, syksy 2014. Ennakkotietoja. Luettavissa:  
<https://www.tem.fi/files/42242/barometri.pdf>. Luettu: 4.1.2016.
- Valtioneuvoston kanslia 2010. Kestävästä kasvusta työhyvinvointia ja elämänlaatua. Kasvutyöryhmän raportti. Luettavissa:  
[http://vnk.fi/documents/10616/622962/R0110\\_Kest%C3%A4v%C3%A4st%C3%A4kasvusta+hyvinvointia+ja+el%C3%A4m%C3%A4nlaatua.pdf/6df51236-c843-40da-9ed0-4015c6f6fab2?version=1.0](http://vnk.fi/documents/10616/622962/R0110_Kest%C3%A4v%C3%A4st%C3%A4kasvusta+hyvinvointia+ja+el%C3%A4m%C3%A4nlaatua.pdf/6df51236-c843-40da-9ed0-4015c6f6fab2?version=1.0). Luettu: 10.2.2016.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.



## Liitteet

### Liite 1. AmiFiilis kyselylomake

# Tervetuloa vastaamaan AmiFiilis tutkimukseen!

Tällä tutkimuksella selvitämme amilaisten kokemuksia ja näkemyksiä omista voimavaroista, työstä, työyhteisöstä, johtamisesta sekä organisaatiosta. Palautteesi on ensiarvoisen tärkeää, kun kehitämme kaikki yhdessä organisaatiomme toimintaa. Tutkimukseen vastaaminen vie sinulta noin vartin aikaasi ja vastaukset käsitellään anonyymisti.

Vastaa ja vaikuta!

#### Työyksikkö

Valitse vaihtoehto...

#### Sukupuoli

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

#### Mihin sukupolveen kuulut syntymävuotesi perusteella?

- ☐ Suuret ikäluokat: 1945-1963
- ☐ X-sukupolvi: 1964-1979
- ☐ Y-sukupolvi: 1980-2000

#### Työtehtävä

Valitse vaihtoehto...

#### Korkein suorittamasi tutkinto

Valitse vaihtoehto...

#### Työvuodet Ami-säätiössä

Valitse vaihtoehto...

Pyri vastaamaan kyselyn väittämiin niin, että vältät neutraalia vaihtoehtoa, ota kantaa suuntaan tai toiseen

Vastaa alla oleviin väittämiin viisiportaisella Likertin asteikolla: 1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Olen avoin uusille asioille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen usein olevani täynnä tarmoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistun asioissa, joihin ryhdyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät työyhteisötaidot (esim. avoimuus, reiluus, auttaminen, kohtelias käytös)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistun työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus palautua työstäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Vastaa työhön liittyviin väittämiin

Vastaa alla oleviin väittämiin viisiportaisella Likertin asteikolla: 1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Kehitän jatkuvasti työtäni, niin sen sisältöä kuin myös työskentelytapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo innostua tekemästäni työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviydyn työssä kohtaamistani haasteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaa työyhteisöön liittyviin väittämiin. Työyhteisöllä tarkoitetaan yksikköä, jossa pääsääntöisesti työskentelet

Vastaa alla oleviin väittämiin viisiportaisella Likertin asteikolla:

1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3= en samaa enkä eri mieltä,  
4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Asioiden yhdessä kehittäminen on työyhteisöllemme luontainen tapa toimia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omissa tehtävissään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähimmät työtoverini auttavat minua onnistumaan päivittäisessä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskustella työpaikalla avoimesti erilaisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme puhalttaa yhteen hiileen myös haasteita kohdatessaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin aktiivisesti yhdessä työtovereideni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse listasta työsuhte- esimiehesi

Valitse vaihtoehto... ▼

Vastaa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin väittämiin

Vastaa alla oleviin väittämiin viisiportaisella Likertin asteikolla: 1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Esimieheni kannustaa minua oppimaan uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni saa minut kokemaan itseni arvokkaaksi osaksi työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan kehittävää palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on riittävästi läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa esimieheni apuun kohdatessani haastavia tilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vastaa organisaatioon liittyviin väittämiin

Vastaa alla oleviin väittämiin viisiportaisella Likertin asteikolla:

1=täysin eri mieltä 2=jokseenkin eri mieltä 3= en samaa enkä eri mieltä,  
4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus osallistua työyhteisöni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelemme Ami-säätiössä yhteisten päämäärien eteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme Ami-säätiössä merkityksellistä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ami-säätiössä on keskusteleva työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ami-säätiössä sopeudutaan nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ami-säätiössä jokainen toimii sovittujen pelisääntöjen puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millä konkreettisilla toimilla kehittäisit toimintaamme, jotta saavuttaisimme työmme tavoitteet paremmin?

Tutkimuksen lopuksi, kerro vielä hymynaamalla kuinka tyytyväinen olet organisaatioon työnantajana?



## AmiFiilis gallup

Vastaa kahteen kysymykseen, joiden avulla seuraamme henkilöstön AmiFiiliksen kehittymistä. Palautteesi on ensiarvoisen tärkeää, kun kehitämme kaikki yhdessä organisaatiomme toimintaa. Vastaukset käsitellään anonyymisti.

Kerro hymynaamalla kuinka tyytyväinen olet organisaatioon työnantajana?



Millaiseksi koet ilmapiirin Ami-säätiössä tällä hetkellä?

### Liite 3. Kehittämissuunnitelman pohja

#### Kehittämissuunnitelma tutkimustulosten pohjalta

Toteutetaan pari- tai pienryhmätyönä, jonka jälkeen kootaan ideoinnin keskeiset tuotokset yhteiseen suunnitelmarunkoon.

Suunnitelmarungon tehtävät pyritään sisällyttämään vuosisuunnitelmaan ja/tai kehityskeskusteluihin ja vahvuudet huomidaan ylläpitävässä ja vahvistavassa näkökulmassa.

#### Vahvuudet

Kirjatkaa alla olevaan taulukkoon AmiFiilis -tutkimustulosten perusteella havaitut vahvuudet. Vahvuuksien nimeämisen jälkeen käykää keskustelua siitä, mitkä tekijät ylläpitävät näitä vahvuuksia. Kirjatkaa tekijät taulukkoon.

Vahvuus	Ylläpitävät tekijät

## Kehittämiskohteet

Kirjatkaa taulukkoon AmiFiilis tulosten perusteella ne asiat jotka kaipaavat kehittämistä. Valitkaa ja keskittykää maksimissaan neljään mielestänne keskeisimpään kehittämiskohteeseen.

Merkittäkää jokaisen kehittämiskohteen kohdalle voitteko itse (yksikössä/tiimissä) vaikuttaa kyseisen asian kehittämiseen tai muuttamiseen.

Muotoilkaa ne kehittämiskohteet joihin voitte vaikuttaa kysymyksiksi, joihin lähdette etsimään konkreettisia toimenpiteitä.

Kirjatkaa toimenpiteet taulukkoon: Mitä? Kuka? Milloin?

Päätäkää myös miten tulisi toimia niiden asioiden suhteen joita ette voi kokonaan itse ratkaista

Kehittämiskohteet	Voi ratkaista itse = K Ei voi ratkaista itse =E
<b>Kysymykset (K-asioista)</b>	

Toimenpidesuunnitelma (K-asiat)			
Mitä?	Kuka?	Milloin?	Tärkeys
Toimenpidesuunnitelma (E-asiat)			



## AmiFiilis seurantatutkimus

Tällä lyhyellä seurantatutkimuksella kartoitetaan ICT yksikössä miten henkilöstö on kokenut AmiFiilis tutkimuksen tulosten käsittelyn, sekä kehittämistoimenpiteiden toteutumisen. Toivon että käytät muutaman minuutin aikaasi ja vastaat alla oleviin kysymyksiin.

Olin tyytyväinen tapaan jolla 2015 loppuvuonna toteutetun AmiFiilis tutkimuksen tulokset käsiteltiin yksikössä/tiimissä

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa, koska:

Koen, että seuraavissa asioissa on tapahtunut muutosta tai kehitystä parempaan suuntaan tulosten käsittelyn jälkeen

Vastaa alla oleviin väittämiin viisiportaisella Likertin asteikolla: 1=täysin eri mieltä  
2=jokseenkin eri mieltä 3= ei ole tapahtunut muutosta, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Yhteishenki tiimin jäsenten välillä on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden yhdessä kehittäminen on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkinen läsnäolo on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimuuden ilmapiiri on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelemme paremmin yhdessä myös haastavissa tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen, että seuraavissa käytännön asioissa on tapahtunut muutosta tai kehitystä parempaan tulosten käsittelyn jälkeen:

Vastaa alla oleviin väittämiin viisiportaisella

Likertin asteikolla: 1=täysin eri mieltä

2=jokseenkin eri mieltä 3= ei ole tapahtunut

muutosta, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Koulutusmateriaalit ovat keskitetysti yhdessä paikassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien luokkien kunnosta huolehditaan paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedokulku yksikön sisällä on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten jatkossa voisimme hyödyntää AmiFiilis tutkimustuloksia kehittämisen tukena entistä paremmin?